

**Barbara Dobrzańska
Magdalena Sitek**

**MINI LEKSYKON
DYPLOMATYCZNY**

Recenzja: prof. Giovanni Bianco

Komitet Redakcyjny:

Sylvia Ćmiel (przewodniczący)
Iwona Niedziółka (korekta redakcyjna)
Krzysztof Jankowski (projekt okładki)

ISBN: 978-83-62753-01-7

Copyright by Wydawnictwo WSGE

Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej
im. Alcide De Gasperi
05-410 Józefów, ul. Sienkiewicza 2
Tel./fax (48) 22 789 19 03
www.wsge.edu.pl
e-mail: wydawnictwo@wsge.edu.pl

Józefów 2011
Druk: AR Jankowski.media.pl

SŁOWO WPROWADZAJĄCE

*„Dyplomata to człowiek, który
dwukrotnie się zastanowi zanim nic nie powie”*

Winston Churchill

Dyplomacja od najdawniejszych dziejów ludzkich odgrywała bardzo dużą rolę w życiu państw i narodów oraz w stosunkach międzynarodowych. Działalność dyplomatyczna obecna jest również w życiu wewnętrznym Polski. Dzięki środkom masowego przekazu działalność ta wzbudza wiele emocji, a w przypadku przystąpienia Polski do Unii Europejskiej w szczególnie sposób skłania do przyswajania sobie wiedzy z zakresu najnowszej historii dyplomacji, polityki zagranicznej, stosunków międzynarodowych oraz wielu innych dziedzin znajdujących się w obrębie współczesnej dyplomacji. W związku z powstawaniem i rozwojem licznych organizacji międzynarodowych zrodziła się nowa terminologia dyplomatyczna, która składa się na wiedzę współczesnego dyplomaty.

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej obliguje do przyswajania sobie wiedzy w zakresie m.in. prawa wspólnotowego, jak również terminologii w niej obowiązującej. Ta specyficzna terminologia obowiązująca w służbie dyplomatycznej skłoniła autorki do napisania „Mini leksykonu dyplomatycznego”, którego celem jest przybliżenie tej specyficznej terminologii osobom zainteresowanym sprawami dyplomatycznymi. W „Mini leksykonie dyplomatycznym” uwzględniono terminy rzadko spotykane w codziennym życiu. Ścisłe zazębianie się dyplomacji, polityki zagranicznej, stosunków międzynarodowych, przekłada się na terminologię, różne pojęcia dyplomatyczne, wydarzenia historyczne itp.

Autorki, podejmując wysiłek napisania „Mini leksykonu dyplomatycznego”, starały się ująć w nim problematykę dyplomacji dwustronnej, jak i wielostronnej, używaną terminologię i mają przekonanie, że publikacja ta przyczyni się do poszerzenia wiedzy osobom, które nie tylko zawodowo zajmują się zagadnieniami dyplomatycznymi.

Autorzy

A

Abolicja – akt prawny, który uchwała parlament w formie ustawy, puszczający w niepamięć lub darujący przestępstwa, których sprawcy zostali ujawnieni, lecz jeszcze są nieujęci i nieskazani lub są nieznani. Abolicja odnosi się również do przestępstw o charakterze politycznym. Abolicja łączona jest z amnestią, która jest powszechnym aktem łaski, polegającym na darowaniu lub złagodzeniu orzeczonych już kar za określone przestępstwa.

Acquis communautaire – zbiór całościowy aktów prawnych, całokształt dorobku prawnego Wspólnot Europejskich. Są to umowy międzynarodowe i przepisy wykonawcze do tych umów.

Adhezja – przystąpienie do otwartego traktatu wielostronnego przez państwo, które go nie podpisało, lecz w swej deklaracji adhezyjnej zgłosiło gotowość do stosowania całości lub części tych postanowień.

Ad hoc – powoływanie czasowo różnych ciał, na ogół w ściśle określonym celu, do wykonania zadania – np. misje specjalne.

Ad interim – tymczasowe porozumienie, próba kompromisu lub prowizoryczny układ. W dyplomacji termin ten używany jest głównie w tytule szefów misji dyplomatycznych trzeciej klasy, tzn. chargé d'affaires ad interim.

Adres – ustne lub pisemne odwołanie się do władzy publicznej, przemówienie, petycja, prośba lub pismo dziękczynne wyrażające uczucia narodu.

Agencja konsularna – w prawie konsularnym najniższa klasa urzędu konsularnego. Na czele urzędu stoi agent konsularny, tworzone są one zazwyczaj w mniej istotnych miejscach z punktu widzenia interesów państwa wysyłającego.

Agenda – porządek dzienny, lista tematów obrad konferencji.

Agent dyplomatyczny – termin ten określa dyplomację, przedstawiciela dyplomatycznego lub członka personelu dyplomatycznego misji dyplomatycznej.

Agent konsularny – najniższa klasa szefów urzędów konsularnych (kieruje agencją). Agent konsularny i agencja konsularna powoływani są przez ministra spraw zagranicznych państwa wysyłającego. Agent spełnia takie same warunki formalne jak pozostali kierownicy urzędów konsularnych. Tytuł agenta konsularnego noszą również honorowi urzędnicy konsularni. Są dwa rodzaje agentów konsularnych – mianowani przez ministra spraw zagranicznych oraz powoływani przez konsulów, [np. przez konsula generalnego, którzy należą do wyższej klasy kierowników urzędów konsularnych.

Agrément – formalne zapytanie o wyrażenie zgody przez władze państwa przyjmującego na akredytowanie proponowanej osoby w państwie przyjmującym. Jeżeli takich przeszkód nie ma, wówczas władze państwa przyjmującego wyrażają wstępną zgodę – agrément – na przyjęcie proponowanej osoby jako przyszłego ambasadora w państwie przyjmującym. Agrément wymagane jest dla ambasadora, nuncjusza, posła i internuncjusza. Wystąpienie o agrément odbywa się w drodze poufnej. W przypadku odmowy agrément państwo przyjmujące nie jest zobowiązane do podawania państwu wysyłającemu przyczyn swojej odmowy. Po otrzymaniu agrément, którego okres udzielenia trwa około miesiąca, nazwisko osoby desygnowanej może być podane do publicznej wiadomości oraz mogą być wystawione listy uwierzytelniające.

Aide-mémoire – nota dyplomatyczna, która służy do przedstawienia lub uzupełnienia na piśmie spraw poruszonych w poprzedniej rozmowie, dyskusji, zgłoszenia nowych aspektów lub szczegółów do wcześniejszych propozycji. Pisane jest w trzeciej osobie, bez formuł grzecznościowych, adresu, pieczęci i podpisu i często również bez daty. Nazwę noty (aide-mémoire) zamieszcza się u góry na środku strony. Nota przekazywana jest osobiście przez dyplomację lub przesyłana jako załącznik przy nocie przesyłkowej.

Akcesja – akt międzynarodowy, poprzez który państwo wyraża na płaszczyźnie międzynarodowej swą zgodę na związanie się z traktatem.

Akredytacja – oficjalne uprawnienie przedstawiciela dyplomatycznego do pełnienia jego funkcji przy obcym rządzie lub organizacji międzynarodowej.

Procedura ta jest różna dla poszczególnych klas szefów misji dyplomatycznych oraz szefa urzędu konsularnego. Pierwsza klasa szefów misji dyplomatycznych – ambasador, nuncjusz oraz inni zrównani z nimi przedstawiciele dyplomatyczni państwa oraz druga klasa – posłowie i internuncjusze – procedura ich akredytacji przy głowie przyszłego państwa urzędowania obejmuje: uzyskanie agrément od władz przyszłego państwa urzędowania, wystawienie listów uwierzytelniających przez głowę państwa wysyłającego oraz złożenie tych listów głowie państwa przyjmującego. Składanie listów uwierzytelniających ma uroczysty charakter. Akredytacja trzeciej klasy szefów misji dyplomatycznych tj. – *chargé en pied* (stały) – akredytowany jest nie przy głowie państwa, lecz przy ministrze spraw zagranicznych państwa przyjmującego, któremu przekazuje listy wprowadzające od ministra spraw zagranicznych kraju wysyłającego; *chargé d'affaires ad interim* (tymczasowy) akredytowany jest notą szefa misji dyplomatycznej, skierowaną do ministra spraw zagranicznych państwa przyjmującego. Akredytacja szefa urzędu konsularnego odbywa się po upewnieniu, że kandydat jest osobą mile widzianą w przyszłym państwie urzędowania; ministerstwo spraw zagranicznych przesyła drogą dyplomatyczną jego listy komisyjne do ministerstwa spraw zagranicznych państwa przyjmującego. Po otrzymaniu listów komisyjnych władze państwa przyjmującego udzielają *exequatur*. Po uzyskaniu *exequatur* nowy szef (konsul zawodowy lub honorowy) może przystąpić do pełnienia swych funkcji.

Akt dyplomatyczny – wystąpienie lub oświadczenie przedstawicieli organów państwa odpowiedzialnych za realizację polityki zagranicznej, które wywołuje skutki polityczne lub prawnomiędzynarodowe.

Alternat – w praktyce dyplomatycznej reguła alternatu podkreśla suwerenną równość stron, ma głównie zastosowanie przy sporządzaniu oficjalnych dokumentów w stosunkach dwustronnych między państwami. Reguła alternatu polega na tym, że podpisy oraz wzmianki na egzemplarzu przeznaczonym dla danej strony znajdują się na pierwszym miejscu, np. podpis przedstawiciela umowy, dla której przeznaczony jest dany egzemplarz umowy, składany jest po lewej stronie, dla której przeznaczony jest egzemplarz umowy – czyli na pierwszym miejscu („prawica heraldyczna”). Podpis przedstawiciela drugiej strony umowy znajduje się pod tekstem umowy po prawej stronie. W wyniku tego każda ze stron ma zapewnione pierwsze miejsce. Kiedy tekst umowy lub dokumentu napisany jest w językach obu państw – w takim przypadku egzemplarz umowy przeznaczony dla danego państwa zawiera tekst umowy w rodzinnym języku po lewej stronie. Natomiast jeżeli teksty

umowy zamieszczone są na osobnych stronach, wtedy tekst umowy przeznaczony dla danego państwa będzie znajdował się w okładkach jako pierwszy, a po nim tekst drugiego państwa. Egzemplarz przeznaczony dla danego państwa jest przesnuwany tasiemką w barwach narodowych, końce są zabezpieczone na twardej okładce dwiema pieczęciami lakowymi. W egzemplarzu przeznaczonym dla danej strony umowy jej pieczęć wyciskana jest z lewej strony, a dla drugiej strony umowy pieczęć wyciskana jest z prawej strony.

Ambasada – przedstawicielstwo dyplomatyczne państwa przy obcym rządzie – placówka dyplomatyczna najwyższego stopnia. Przez pojęcie ambasada rozumiemy biuro (oficjalną siedzibę) obcego ambasadora i jego współpracowników w państwie urzędowania. W prawie dyplomatycznym pomieszczenia ambasady to budynki lub części budynków i tereny do nich przyległe, łącznie z rezydencją szefa tego przedstawicielstwa, niezależnie od tego kto jest właścicielem, użytkowane na potrzeby przedstawicielstwa. Pomieszczenia misji dyplomatycznej są ogrodzone, oznakowane tablicą zawierającą pełną nazwę misji, natomiast przy głównych drzwiach misji umieszczone jest godło państwa wysyłającego, a na budynku wywieszona jest flaga państwowa jego kraju. Pomieszczenia misji oraz majątek ambasady korzystają z nietykalności oraz z przywilejów i immunitetów, tzn. – nikt spoza personelu ambasady nie ma prawa wchodzenia do pomieszczeń ambasady bez zgody ambasadora. Ambasada bezpośrednio podlega ministrowi spraw zagranicznych swego państwa i finansowana jest przez państwo wysyłające.

Ambasada wspólna – wspólne misje dyplomatyczne, które powstają za zgodą państwa przyjmującego.

Ambasador – pełny tytuł Ambasador Nadzwyczajny i Pełnomocny. Słowo to wywodzi się od używanego we Włoszech pod koniec XII wieku średniowiecznego słowa łacińskiego ambactiare tzn. sprawować misję. Weszło do szerszej praktyki dyplomatycznej w XVII-XVIII wieku. Ambasador jest mianowany przez głowę państwa wysyłającego i akredytowany przy głowie państwa przyjmującego. Reprezentuje on swoje państwo (głowę państwa i rząd) i społeczeństwo wobec władz i społeczeństwa państwa przyjmującego oraz w organizacjach międzynarodowych. Ambasador może wypowiadać się w imieniu swojego państwa i rządu, a ponadto parafować umowy zawierane między państwem wysyłającym a państwem przyjmującym. Funkcję pełni na podstawie zasad i norm skodyfikowanych w Konwencji Wiedeńskiej z 1961 roku oraz norm zwyczajowych. Korzysta z należnych mu przywilejów i immunitetów.

Ambasador ad personam – tytuł honorowy nadawany zasłużonym członkom służby dyplomatycznej. Tytuł ten nadawany był w Polsce na podstawie rozporządzenia Rady Ministrów (24 marca 1983 r.) przez Prezesa Rady Ministrów pracownikom służby dyplomatyczno-konsularnej. Tytuł ten został zniesiony w związku z wejściem w życie ustawy (27 lipca 2001 r.) o służbie zagranicznej. Wprowadzono stopień dyplomatyczny – ambasador tytularny.

Ambasador desygowany – osoba wyznaczona na ambasadora w obcym państwie, która otrzymała agrément, lecz nie złożyła listów uwierzytelniających – nie rozpoczęła oficjalnego urzędowania w państwie przyjmującym.

Ambasador dobrej woli – ich misją non profit jest zwracanie uwagi opinii światowej lub krajowej na los dzieci w poszczególnych państwach i regionach świata lub niesienie im pomocy. Tym szacownym tytułem obdarowywane są osobistości świata cieszące się popularnością – wybitni aktorzy, sportowcy, byli politycy itp. Powoływani są w takich organizacjach międzynarodowych jak UNICEF, UNDP (Program Narodów Zjednoczonych na Rzecz Rozwoju).

Ambasador nierezydujący – ambasador akredytowany w danym państwie, który ma swą stałą siedzibę w innym państwie. Praktyka akredytowania jednego ambasadora w dwóch lub więcej państwach jest rozpowszechniona na świecie. Stosowana jest w polskiej praktyce dyplomatycznej.

Ambasador pełniący swą misję – ambasador akredytowany w państwie przyjmującym, ale z różnych powodów (zazwyczaj braku środków finansowych lub niebezpiecznej sytuacji w państwie przyjmującym) nie rezyduje stale w tym państwie, ale w stolicy swego państwa. Ambasador odwiedza od czasu do czasu państwo swej akredytacji. Ambasador pełniący swą misję nie dysponuje w państwie przyjmującym pomieszczeniami stanowiącymi jego biuro (ambasadę) – urzęduje „poza murami”.

Ambasador, stały przedstawiciel przy organizacji międzynarodowej – tytuł szefów stałych przedstawicielstw państw przy organizacjach międzynarodowych – np. Unii Europejskiej, Organizacji Narodów Zjednoczonych, Pakcie Północnoatlantyckim. Ambasadorowie powoływani są i akredytowani w takim samym trybie jak ambasadorzy akredytowani przy głowach państw w stosunkach dwustronnych między państwami.

Ambasador tytularny – tytuł lub stopień ambasadora tytularnego nadawany w niektórych państwach zasłużonym członkom służby dyplomatyczno-konsularnej. W Polsce tytuł ten wprowadziła ustawa z 27 lipca 2001 r. o służbie zagranicznej. W polskiej służbie zagranicznej to najwyższy stopień dyplomatyczny. Stopień ambasadora tytularnego na wniosek dyrektora generalnego służby zagranicznej nadaje Minister Spraw Zagranicznych.

Aneksja – na ogół bezprawne przyłączenie części lub całości terytorium innego państwa. Aneksja może być legalna tylko wtedy, gdy jest dokonana za uprzednią, suwerennie wyrażoną zgodą państwa, z wykluczeniem przymusu, szantażu i domniemania zgody.

Apartheid – określenie doktryny i polityki segregacji rasowej, prowadzonej przez władze Republiki Południowej Afryki, szczególnie w latach 1948-1991. W ramach apartheidu przeprowadzono administracyjny podział społeczeństwa RPA na grupy rasowe i etniczne – Afrykanów, białych, ludność mieszaną i Azjatów. Grupy rasowe oddzielono od siebie i wyznaczono im osobne miejsca zamieszkania i pracy. W dniu 1 stycznia 1991 roku rząd RPA ogłosił całkowitą likwidację apartheidu. Uchylono również ostatnie akty prawne, na których opierał się ten system.

Apatryda – osoba nie mająca obywatelstwa żadnego państwa, bezpaństwowiec.

Aperitif – aperitif ma dwa znaczenia w praktyce dyplomatycznej: pierwsze to początkowa część uroczystego obiadu, zanim goście zasiądą do stołu, podczas której gospodarz wita i przedstawia gości; drugie – to napoje, w tym alkoholowe, podawane w tym czasie mające pobudzać apetyt. Aperitifami nie mogą być słodkie napoje.

Archiwa dyplomatyczne i konsularne – wszystkie pisma, dokumenty, korespondencja, dyskiety komputerowe, twarde dyski, książki, filmy, taśmy magnetofonowe, rejestry urzędu konsularnego, jak również materiały szyfrowe, kartoteki oraz meble przeznaczone do ich zabezpieczenia i przechowywania. Zgodnie z umowami międzynarodowymi archiwa dyplomatyczne i konsularne korzystają z pełnej nietykalności, niezależnie od czasu i miejsca w którym się znajdują.

Attachat – dział ambasady, na czele którego stoi attaché lub dyplomata w innej randze, który jest odpowiedzialny za określoną dziedzinę działalności misji dyplomatycznej, np. attachat wojskowy, attachat ds. kultury, attachat prasowy.

Attaché ambasady – najniższy stopień dyplomatyczny w placówce dyplomatycznej oraz w centrali. Stopień ten otrzymują najmłodszy adept służby dyplomatycznej, na ogół ci, którzy ukończyli studia wyższe i specjalną aplikację w zakresie służby zagranicznej.

Attaché obrony (wojskowy, lotniczy, morski) – przedstawiciel sił zbrojnych państwa wysyłającego personelu dyplomatycznego misji dyplomatycznej. Attaché to wyższej rangi oficer – co najmniej w randze pułkownika – wysłany przez ministerstwo obrony. Stoi on na czele attachatu obrony ambasady. Formalnie podlega szefowi przedstawicielstwa dyplomatycznego, lecz instrukcje do swej działalności otrzymuje z ministerstwa obrony. Reprezentuje on to ministerstwo i siły zbrojne swego państwa wobec władz wojskowych państwa przyjmującego. Do głównych zadań attaché należą: utrzymanie oficjalnych kontaktów z władzami wojskowymi państwa przyjmującego, reprezentowanie sił zbrojnych swego państwa podczas różnych uroczystości, defilad, manewrów, ponadto zapoznawanie się wszelkimi legalnymi sposobami ze stanem sił zbrojnych państwa przyjmującego. Do mianowania attaché obrony i innych rodzajów broni, a niekiedy ich zastępców, wymagana jest przeważnie uprzednia zgoda państwa przyjmującego.

W Polsce, zgodnie z zarządzeniem ministrów spraw zagranicznych i obrony narodowej z 27 maja 2004 roku, attaché obrony to posiadający stopień dyplomatyczny oficer zawodowy Wojska Polskiego, wyznaczony do pełnienia służby w przedstawicielstwie dyplomatycznym RP oraz reprezentujący Siły Zbrojne RP w państwie przyjmującym – samodzielnie lub przy pomocy attachatu obrony. Attaché obrony podlega Ministrowi Obrony Narodowej, a w sprawach politycznych i protokolarnych – kierownikowi przedstawicielstwa dyplomatycznego, którego polecenia nie mogą dotyczyć obowiązków i zadań wykonywanych na polecenie Ministra Obrony Narodowej. Wystąpienia attaché obrony i członków attachatu obrony, które zawierają aspekty polityczne, wymagają uzgodnienia z kierownikiem przedstawicielstwa dyplomatycznego.

Attachés specjálni – zgodnie z praktyką dyplomatyczną jest to najniższy stopień dyplomatyczny. Nie dotyczy to attachés specjalnych np. attaché wojskowy, handlowy. Stoją oni na czele poszczególnych wydziałów przedstawicielstwa dyplomatycznego; przede wszystkim attaché obrony, który plasuje się wysoko w hierarchii personelu dyplomatycznego ambasady.

Audiencja – w dyplomacji jest to oficjalna wizyta nowo mianowanego ambasadora u głowy państwa z okazji składania listów uwierzytelniających,

wizyty pożegnalnej oraz wizyty specjalnego wysłannika głowy państwa celem przekazania orędzia lub pisma odręcznego głowy państwa wysyłającego.

Azyl dyplomatyczny – prawo państwa do udzielania schronienia na swym terytorium lub w swych przedstawicielstwach dyplomatycznych osobom ściganym z powodów politycznych, rasowych i religijnych. Azyl dyplomatyczny udzielany jest w sytuacjach nadzwyczajnych np. kiedy osobie ściganej grozi bezpośrednie niebezpieczeństwo np. utrata życia. Osoba korzystająca z azylu dyplomatycznego może opuścić obce przedstawicielstwo dyplomatyczne dopiero po uzyskaniu zapewnienia od władz państwa przyjmującego, że może bezpiecznie opuścić jego terytorium, a więc po wyposażeniu jej w glejt bezpieczeństwa.

Azyl morski – stosowany w czasie wojny morskiej. Na jego podstawie statki wojenne strony wojującej mogą przepływać przez wody terytorialne państwa neutralnego i zawijać do jego portów w przypadku nieuniknionej konieczności (brak wody, żywności, paliwa, awarii). Okręt może przebywać w porcie państwa neutralnego 24 godziny.

Azyl polityczny – udzielenie przez państwo schronienia na swym terytorium obcemu obywatelowi, ściganemu w jego państwie za działalność polityczną, naukową, ze względów rasowych lub z powodu przekonań religijnych. Osoba, której udzielono azylu politycznego, nie podlega ekstradycji i korzysta z podstawowych praw i wolności zagwarantowanych w Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka NZ z 1948 roku, która m.in. zapewnia każdemu prześladowanemu człowiekowi prawo do azylu w innym państwie.



Bankiet – wystawne, uroczyste przyjęcie wydawane z różnych wyjątkowych okazji np. uświetnienie rocznicy. Bankiet zakłada wystawny obiad za stołem i wygłoszenie toastów. Pojęcie bankietu jest bliskie pojęciu uroczystego obiadu dyplomatycznego.

Beck Józef – dyplomata, zaufany pracownik marszałka Piłsudskiego. W latach 1922-1923 był attaché wojskowym w Paryżu. W 1930 roku pełnił funkcję wicepremiera. W latach 1932-1939 piastował urząd Ministra Spraw Zagranicznych. Za czasów Józefa Becka przy Wydziale Prawa Uniwersytetu Jana Kazimierza we Lwowie powołano do życia 3-letnie Studium Uzupełniające Dyplomatyczne. Pierwszych magistrów nauk dyplomatycznych promowano w czerwcu 1933 roku. W Studium skupiało się grono znakomitych teoretyków i praktyków dyplomacji. W 1938 roku wydane zostało zarządzenie Rady Ministrów w sprawie wprowadzenia jednolitego umundurowania urzędników polskiej służby zagranicznej. Za kadencji ministra Becka nastąpiła dalsza rozbudowa polskich placówek dyplomatycznych i konsularnych. Minister był zwolennikiem podnoszenia ważniejszych poselstw do szczybla ambasad, a tym samym zwiększenia ich rangi.

Biała Księga – zbiór dokumentów wydawanych przez rząd, na ogół na temat ważnych lub nadzwyczajnych wydarzeń o znaczeniu politycznym, dyplomatycznym lub propagandowym. Biała Księga może służyć np. przeciwdziałaniu dezinformacji lub zwróceniu uwagi społeczności międzynarodowej oraz własnego społeczeństwa na szczególnie ważny z punktu widzenia rządu problem.

Bilety kombinowane – różnią się od służbowych tym, że dodatkowo zawierają adres prywatny i numer telefonu. Informacje dotyczące urzędu umieszcza się u dołu, po prawej stronie, a adres i numer telefonu prywatny – po stronie lewej. Bilety kombinowane są szeroko rozpowszechnione w Stanach Zjednoczonych Ameryki.

Bilety prywatne – są najczęściej drukowane kursywą i mogą zawierać, pod nazwiskiem, dodatkowe informacje – tytuł naukowy, adres i numer telefonu.

Bilety wspólne – zawierają imię męża i żony oraz nazwisko.

Bilety urzędowe – z reguły mają druk prosty – łatwy do szybkiego odczytania; zawierają imię i nazwisko, tytuł naukowy, stanowisko, nazwę instytucji, numer telefonu oraz znak firmowy.

Brunch – drugie śniadanie spożywane między godziną 9 a 11, nie ma charakteru przyjęcia dyplomatycznego i poza Stanami Zjednoczonymi jest raczej nieznan.

Business casual – nie jest ubiorem odpowiednim na przyjęcia ani na najważniejsze spotkania biznesowe. Jest jednak strojem, w którym można

pójść na rozmowę do prezesa własnej firmy. Strój ten idealnie nadaje się w podróż służbową, jeśli nie planuje się spotkań bezpośrednio po przyjeździe lub przylocie na miejsce. Casul oznacza strój „przypadkowy”, choć w rzeczywistości oznacza swobodę, a nie niestaranność. Jest określeniem typu stroju weekendowego, sportowego, jaki można nosić na piknik, integracyjne spotkanie firmowe lub przyjęcie ogrodowe w doku. Jeans lub koszulka polo są odpowiednie do tego stroju.

Business dress – dla kobiety krótka sukienka lub dwuczęściowy kostium, a dla mężczyzny garnitur z krawatem.



Casual – strój „przypadkowy”, oznacza swobodę, a nie niestaranność. Jest określeniem typu stroju weekendowego, sportowego, jaki można nosić na piknik, integracyjne spotkanie firmowe lub przyjęcie ogrodowe w domu.

Ceremoniał dyplomatyczny – reguły protokolarne i zwyczaje obowiązujące przy organizacji różnych uroczystości i imprez wyłącznie z udziałem przedstawicieli dyplomatycznych np. ceremoniał obowiązujący przy składaniu listów uwierzytelniających głowie państwa przez nowego ambasadora obcego państwa.

Ceremoniał państwowy – reguły protokolarne, które obowiązują w czasie wizyt i oficjalnych spotkań najwyższych przedstawicieli obcych państw, szczególnie głowy państwa w państwie przyjmującym.

Chargé d'affaires – trzecia, najniższa klasa szefów stałych przedstawicielstw dyplomatycznych. Występują dwa rodzaje chargé d'affaires – tymczasowy i stały. Chargé d'affaires ad interim (tymczasowy), to najwyższy stopniem członek personelu dyplomatycznego misji dyplomatycznej, który pełni na co dzień funkcję zastępcy ambasadora, powołany tymczasowo na szefa stałego przedstawicielstwa dyplomatycznego (na czas nieobecności stałego szefa ambasady). Po powrocie stałego szefa misja chargé d'affaires a.in. powraca do pełnionych obowiązków służbowych. Jest on akredytowany przy ministrze

spraw zagranicznych państwa przyjmującego notą osobistą ambasadora, w której podane jest stanowisko i stopień dyplomatyczny członka personelu misji dyplomatycznej, który będzie pełnił funkcję chargé d'affaires a.in., oraz powód swego wyjazdu. Ambasador o fakcie tym powiadamia notą okólną miejscowy korpus dyplomatyczny. Również takich samych notyfikacji ambasador dokonuje po swym powrocie – podaje datę ponownego przyjęcia obowiązków szefa misji dyplomatycznej. Drugim rodzajem chargé d'affaires jest chargé en pied. Jest to stały szef przedstawicielstwa dyplomatycznego. Powoływany jest między państwami, których stan stosunków wzajemnych, zwłaszcza politycznych, nie uzasadnia mianowania stałego szefa w pierwszej klasie, a więc ambasadora. Chargé d'affaires en pied jest akredytowany przez ministra spraw zagranicznych państwa wysyłającego przy ministrze spraw zagranicznych państwa przyjmującego za pomocą listów wprowadzających.

Cicha dyplomacja – określenie metody prowadzenia rokowań lub rozmów dyplomatycznych w sposób utajniony, bez rozgłosu, aby osiągnąć skuteczne przygotowanie porozumienia, szczególnie w sprawach politycznie skomplikowanych oraz wieloaspektowych.

Claris – przekazywanie drogą radiową zwięzłych informacji leżących w polu zainteresowania MSZ oraz podległych mu placówek dyplomatycznych i urzędów konsularnych, jawnym, otwartym tekstem, w odróżnieniu od zakodowanych depeesz.

Cocktail – pierwotnie, w wiktoriańskiej Anglii cocktail był stojącym spotkaniem w męskim gronie przy kieliszku alkoholu, odbywającym się po zapadnięciu wieczoru, które umownie wyznaczano na godzinę 18.00. Wymagał wówczas przebrania się w strój koktajlowy, ubranie o charakterze bardziej wizytowym. Obecnie cocktail stał się najbardziej uniwersalną i wygodną formą przyjęcia. Jego zalety to stosunkowo krótki czas trwania (ograniczony do dwóch godzin) i to, że spotkanie odbywa się na stojąco, co pozwala na zgromadzenie większej liczby zaproszonych i dostosowanie czasu uczestnictwa do indywidualnych możliwości każdego z gości. Optymalna pora na cocktail to albo godziny lunchu, czyli 13.00 – 15.00, albo bezpośrednio po zakończeniu pracy, czyli umownie po godzinie 17.30. Cocktail to rodzaj trunku specjalnie przyrządzanego przez mieszanie, przeważnie alkoholu z różnymi sokami, owocami, kostkami lodu.

Cohabitation – sytuacja polityczna, w której prezydent i premier wywodzą się z różnych opcji politycznych.

C/O Mr – care of ma międzynarodowy zasięg. Zdarza się niekiedy konieczność wysłania listu do osoby przebywającej chwilowo za granicą

u znajomych. Adresując taki list podajemy nazwisko właściciela mieszkania, a niżej piszemy: c/o Mr ...

Contre-lettre – tajna nota lub oświadczenie, które uchyla lub zmienia jawne artykuły danej umowy. Zasadą jest, że takie tajne porozumienie nie może godzić w interesy państw trzecich.

Czartoryski Adam (1770-1861) – mąż stanu, dyplomata, przywódca Hotelu Lambert.



Data – data w korespondencji dyplomatycznej obejmuje miejscowość lub miejsce sporządzania (podpisania) pisma, dzień, miesiąc i rok. Umieszcza się ją na końcu pisma po lewej stronie u dołu lub w prawym górnym rogu. Pierwszy sposób stosuje się przy notach werbalnych, a drugi przy notach osobistych. Czasami datę w nocy do chargé d'affaires umieszcza się u góry prawej strony, a do ambasadora pod tekstem z lewej strony.

Deklaracja – stosowana jest rzadko. Zazwyczaj stosuje się ją jako akt jednostronny, stwarzający prawa i obowiązki dla innych państw lub oświadczenie zawierające zespół postanowień umownych, na mocy których sygnatariusze zobowiązują się utrzymywać pewną linię postępowania. Deklaracja może stanowić oświadczenie państwa lub państw, skierowane do wszystkich państw i narodów wyjaśniające przyjęte sposoby postępowania lub poglądy, stanowiska i postanowienia w określonych sprawach (np. Karta Atlantyczna z 1941 r.). Deklaracja stosowana jest również podczas spotkań szefów państw lub rządów dla wyrażenia stanowiska czy opinii w konkretnej sprawie bądź wobec określonego wydarzenia międzynarodowego. Nie zawsze wywołuje ona międzynarodowe skutki prawne. Najczęściej stanowi jedynie wyraz politycznej woli.

Delegat apostolski – przedstawiciel papieża wysyłany w misjach do lokalnych kościołów katolickich na świecie. Nie ma charakteru dyplomatycznego. Głównym jego zadaniem jest umacnianie więzi

między kościołami lokalnymi a Stolicą Apostolską oraz informowanie jej o warunkach działania kościoła lokalnego.

Dementi – oficjalne zaprzeczenie, sprostowanie, wskazywanie na niezgodność z prawdą szerzonych pogłosek. Zazwyczaj dementi składane jest w sprawach politycznych przez przedstawicieli władz państwowych – ministerstwa spraw zagranicznych – tak, aby znalazło odbicie w mediach.

Droga dyplomatyczna – urzędowa oficjalna droga przekazywania stanowiska, informacji lub propozycji przez jedno państwo innemu państwu oraz załatwiania różnych spraw za pośrednictwem ministerstwa spraw zagranicznych i podległych mu przedstawicielstw dyplomatycznych i urzędów konsularnych.

Dyplomacja – podwójny dokument składający się z dwóch glinianych tabliczek. W starożytnej Grecji dokument urzędowy, wystawiany przez suwerena osobom wysyłanym w misjach poselskich do państw ościennych. Dokument ten zapewniał pewne prerogatywy w czasie podróży. Określenie dyplomacja wywodzi się od greckiego słowa diploma – zaczęło być szerzej stosowane w Europie Zachodniej na przełomie XVII i XVIII wieku. Na pojęcie dyplomacja składają się dwa elementy. Po pierwsze – dyplomacja to oficjalna działalność organów państwowych o kompetencjach w dziedzinie stosunków międzynarodowych, które realizują cele i zadania polityki zagranicznej państwa w stosunkach dwustronnych i wielostronnych, służące utrzymaniu stosunków z innymi państwami oraz organizacjami międzynarodowymi. Po drugie – dyplomacja to opierający się na założeniach naukowych zespół metod i środków służących realizacji polityki zagranicznej państwa oraz sztuka osiągania jej poszczególnych zadań i celów, sztuka utrzymywania stosunków między państwami i organizacjami międzynarodowymi, prowadzenia negocjacji i zawierania umów międzynarodowych.

Dyplomacja bezpośrednia – realizacja poszczególnych aspektów polityki zagranicznej przez członków najwyższych władz państwowych – głowę państwa i premiera oraz członków kierownictwa MSZ.

Dyplomacja bizantyńska – władcy cesarstwa bizantyńskiego duży nacisk kładli na stosowanie różnych metod dyplomatycznych i technik manipulacyjnych ponadto wykorzystywali pompacyjny ceremoniał, który miał przesłonić słabość państwa i ratować jego prestiż. W Bizancjum obcy posłowie oraz ich świta byli nietykalni. Bizantyńska dyplomacja wywarła duży wpływ na rozwój sztuki dyplomacji oraz organizację służby dyplomatycznej.

Dyplomacja dolarowa – określenie potoczne polityki rządu Stanów Zjednoczonych, której celem było otwarcie lub rozszerzenie zagranicznych rynków finansowych dla kapitału amerykańskiego.

Dyplomacja dwustronna – działalność dyplomatyczna między dwoma państwami, której warunkiem prowadzenia jest nawiązanie stosunków dyplomatycznych między obu państwami.

Dyplomacja gospodarcza – dyplomatyczna działalność w dziedzinie rozwoju stosunków handlowo-gospodarczych z zagranicą, która realizowana jest nie tylko przez rząd i odpowiedni resort odpowiedzialny za stosunki gospodarcze z zagranicą, ale również przez przedstawicielstwa dyplomatyczne i urzędy konsularne, w szczególności przez działające w ich ramach specjalne komórki organizacyjne – wydziały handlowo-gospodarcze i biura radców handlowych.

Dyplomacja kolektywna – grupa państw działa wspólnie w celu osiągnięcia jakiegoś zamierzenia w sferze polityki międzynarodowej.

Dyplomacja konferencyjna – dyplomacja na forum organizacji międzynarodowych i zwoływanych przez nie konferencjach międzynarodowych. Celem dyplomacji konferencyjnej jest rozwiązywanie różnych, niekiedy palących problemów międzynarodowych, konfliktów oraz ustalanie zasad współpracy w określonych dziedzinach życia i zawieranie umów międzynarodowych. Zaletą tej dyplomacji jest możliwość prowadzenia rokowań w jednym czasie i miejscu między wieloma stronami, a ponadto skupienie uwagi na rozwiązaniu jednego znaczącego problemu. Pozwala na prowadzenie niekiedy bardzo skutecznych rozmów kularowych, a więc poza sztywnym porządkiem dziennym. Kolejną zaletą dyplomacji konferencyjnej jest to, że daje możliwość prowadzenia rozmów również z przedstawicielami tych państw, z którymi (z różnych powodów) dane państwo nie utrzymuje stosunków dyplomatycznych oraz odegrania niekiedy znaczącej roli przez państwa mniejsze i mniej znaczące.

Dyplomacja kularowa – zwana również działalnością zakulisową dyplomacji, która polega na nieformalnych rozmowach, w kularach sal konferencyjnych np. w czasie lunchu. Uprawiana jest na dość szeroką skalę w organizacjach międzynarodowych – ONZ, UE. W kularach, zwłaszcza w czasie dorocznych sesji Zgromadzenia Ogólnego NZ, załatwiane są ważne sprawy, których nie można rozwiązać na formalnych posiedzeniach plenarnych.

Dyplomacja międzynarodowa – dyplomacja wielostronna. Jest to działalność przedstawicieli państw na forum organizacji

międzynarodowych lub prowadzona jest przez najwyższych funkcjonariuszy tych organizacji, np. specjalnego przedstawiciela UE do polityki międzynarodowej, Sekretarza Generalnego NATO, Sekretarza Generalnego ONZ.

Dyplomacja nacisków – terminy te stosowane są do określenia różnych działań dyplomatycznych, stanowiących formy bardziej lub mniej zawołowanego mieszania się do spraw wewnętrznych innych państw, a więc przeważnie kroków sprzecznych z zasadą nieinterwencji. Pojęcia te obejmują wiele różnych środków i metod. Chodzi m.in. o presję: dyplomatyczną, polityczną, ekonomiczną, militarną, a nawet moralną. Głównym celem presji dyplomatycznej jest wywarcie wpływu na sytuację polityczną w innym państwie, w pożądanym dla państwa dokonującego presji kierunku i wymuszenie określonego zachowania się państwa będącego przedmiotem nacisków.

Dyplomacja osobista (bezpośrednia) – przywódca jakiegoś państwa osobiście angażuje się w rozwiązanie pewnego problemu, wykorzystując w tym celu swoje stosunki z przywódcami innych państw.

Dyplomacja ping-pongowa – określenie medialne z 1971 r., kiedy w stosunkach amerykańsko-chińskich pojawiły się pierwsze oznaki zapowiadające przyszłą normalizację stosunków między USA a ChRL, zakończoną nawiązaniem stosunków dyplomatycznych. Normalizacja stosunków pomiędzy tymi dwoma państwami (po ponad dwudziestoletniej wrogości) rozpoczęła się od zaproszenia do Chin amerykańskiej drużyny ping-pongowej na turniej międzynarodowy. Drużynę, której towarzyszyli korespondenci największych amerykańskich agencji prasowych, przyjął premier Chin. Na spotkaniu tym premier ogłosił, że został otwarty nowy rozdział w stosunkach między obu państwami. Reakcją prezydenta USA Richarda Nixona było zniesienie niektórych restrykcji w stosunkach handlowych, komunikacyjnych i wizowych z Chinami. Określenie dyplomacja „ping-pongowa” czasami używane było w mediach na określenie wstępnych kontaktów, niemających charakteru politycznego lub dyplomatycznego, a służących rozwiązaniu lub wznowieniu oficjalnych stosunków między dwoma nieprzyjaźnie nastawionymi wobec siebie państwami.

Dyplomacja pogrzebowa – spotkania i rozmowy przy okazji pogrzebów, szczególnie przywódców innych państw. Przy okazji tego rodzaju pogrzebów przedstawiciele państw dokonują nie tylko wymiany poglądów, lecz również rozwiązują niektóre sprawy. Jest to wykorzystanie takiego spotkania (między najwyższymi przedstawicielami niektórych państw) bez konieczności uzgadniania takiego spotkania, co pozwala na pominięcie wielu kwestii politycznych i formalnych.

Dyplomacja polska – Polska od początku swej państwowości posługiwała się instytucją posła, prowadząc rokowania z innymi państwami, zawierając umowy, sojusze. Już u Galla Anonima czytamy, że Mieszko I wysłał do Pragi poselstwo, by prosić o rękę Dąbrówkę. Prawdziwy rozkwit tej instytucji nastąpił zwłaszcza w okresie panowania Jagiellonów, kiedy to Polska była jednym z czołowych mocarstw Europy wieku XV i XVI i utrzymywała ożywione stosunki nawet z odległymi państwami. Według danych historycznych, w czasach króla Zygmunta Starego wyprawiono za granicę 148 poselstw. W okresie władców elekcyjnych, w obawie przed mieszaniami się do jej spraw wewnętrznych, Polska nie uznawała instytucji stałych misji dyplomatycznych; nie tylko nie wysyłała z Polski poselstw własnych, ale Sejm zakazał nawet pobytu stałych posłów obcych władców na dworze polskim. Dopiero pod rządami Stanisława Augusta Poniatowskiego utworzono pierwsze stałe poselstwa polskie m.in. w Petersburgu, Berlinie, Wiedniu, Londynie, Rzymie, Stambule i w Paryżu, a w 1766 r. Sejm przyjął pierwszy budżet na ten cel. Doszło wówczas także do zmian w administracji. Już w 1764 r. powstało pierwsze ministerstwo spraw zagranicznych – specjalny gabinet do kierowania sprawami zagranicznymi – powołane przez króla Stanisława Augusta. Także w okresie rozbiorów dyplomacja polska działała aktywnie na emigracji jako quasi dyplomacja emigracyjnych środowisk niepodległościowych, szczególnie dyplomacja tzw. Hotelu Lambert (Czartoryscy). Wysyłano w tym okresie do różnych krajów specjalnych emisariuszy, którzy mimo że nie korzystali z faktycznego statusu dyplomatycznego, pełnił jednak specyficzne funkcje poselskie. W 1918 r., po odzyskaniu przez Polskę niepodległości, polska służba dyplomatyczna była odbudowywana na wzorach francuskich i austriackich. Państwo stworzyło szeroką sieć polskich placówek dyplomatycznych na całym świecie. Początkowo miały one rangę poselstw. Jedynie misje akredytowane w wielkich mocarstwach tamtego okresu miały status ambasad (we Francji, Wielkiej Brytanii, USA, Niemczech, Japonii i Włoszech) oraz w Stolicy Apostolskiej. W czasie okupacji hitlerowskiej nie udało się najeźdźcy doprowadzić do uznania przez społeczność międzynarodową upadku państwa polskiego. Działał rząd polski na uchodźstwie (Londyn), przy którym byli akredytowani ambasadorowie i posłowie obcych państw, a w większości państw sojuszniczych i neutralnych. Po II wojnie światowej, przez pierwsze lata do pracy w MSZ powracały stare przedwojenne kadry polskiej dyplomacji – pracowali do przełomu 1950 r., kiedy nastąpiła kolejna zmiana kadr. Po 1989 r. w polskiej służbie dyplomatycznej nastąpiły kolejne zmiany kadrowe – dotyczyły one wyższych stanowisk. Wymieniono niemal wszystkich ambasadorów mianowanych przed 1989 rokiem.

Dyplomacja prewencyjna – stosowana w kontekście działań podejmowanych w ramach systemu bezpieczeństwa ONZ, której celem jest zapobieżenie wybuchowi konfliktów zbrojnych między państwami w regionach geograficznych, w których istnieją zarzewia konfliktów

zbrojnych, głównie poprzez prowadzenie negocjacji ze stronami sporu, próby wyjaśnienia i pojednania.

Dyplomacja propagandowa (publiczna) – zakłada świadome kształtowanie ludzkich poglądów i zachowań. Do metod tej dyplomacji należy np. posługiwanie się zorganizowanymi kampaniami, odpowiednie wykorzystywanie mass mediów itp. Często mianem tym określa się działalność promocyjną, szczególnie resortu spraw zagranicznych i podległych mu zagranicznych placówek dyplomatycznych, której celem jest popularyzowanie i promowanie polityki zagranicznej państwa – chodzi tu przede wszystkim o konferencje prasowe, spotkania z dziennikarzami, środowiskami opiniotwórczymi, wystąpienia publiczne w TV i radiu, udzielanie wywiadów itp.

Dyplomacja równoległa – działalność polityczna prowadzona przez przedstawicieli partii i organizacji politycznych, parlamentu (przez czynniki spoza urzędowej dyplomacji państwa), celem osiągnięcia jakiegoś celu, rozwiązania problemu. Dyplomacja ta uprawiana jest głównie przez partie i ośrodki opozycyjne, które w ten sposób zdobywają większe poparcie u swych wyborców oraz wykazują swe sukcesy w kontaktach, niekiedy z obiektywnych powodów większe aniżeli władze rządowe.

Dyplomacja salonowa – forma uprawiania dyplomacji w dawnych wiekach, kiedy dyplomatami byli głównie arystokraci, a miejscem ich działania były przede wszystkim salony dworskie.

Dyplomacja społeczna (obywatelska) – działalność związana z polityką zagraniczną państwa, prowadzona przez różne pozarządowe organizacje społeczne, fundacje, grupy lub pojedynczych wpływowych obywateli, czyli przez czynniki niereprezentujące państwa, rządu i ministerstwa spraw zagranicznych. Dyplomacja ta, to działalność na rzecz zbliżenia między narodami, polepszania stosunków wzajemnych, promocji kraju w świecie, wykorzystywanie w tym celu lobbingu – organizowanie różnych spotkań, udzielanie pomocy humanitarnej. Działalność ta stanowi uzupełnienie oficjalnych kontaktów dyplomatycznych państwowej służby dyplomatycznej.

Dyplomacja Stolicy Apostolskiej – należy do jednej z najstarszych i najbardziej doświadczonych. Ma w znacznej mierze podwójny charakter: kościelny i dyplomatyczny, stosuje się zarazem do reguł prawa kanonicznego i międzynarodowego prawa publicznego.

Dyplomacja telefoniczna – dyplomacja ta datuje się od 1962 roku, od tzw. kryzysu kubańskiego, który stanowił bardzo poważne zagrożenie dla pokoju. Wówczas została ustanowiona bezpośrednia łączność między gabinetami dwóch najpotężniejszych mocarstw: USA i ZSRR. Był to tzw. czerwony telefon lub gorąca linia. Telefon miał służyć eliminowaniu niebezpieczeństwa wybuchu konfliktu między tymi mocarstwami na skutek niedoinformowania lub zwykłej pomyłki bądź przypadku.

Dyplomacja wahadłowa – prowadzenie negocjacji dyplomatycznych w poszukiwaniu kompromisowego rozwiązania, wymagających częstych podróży do państw regionu objętego konfliktami i osobistego zaangażowania się, zwłaszcza szefa dyplomacji określonego państwa. Dyplomację wahadłową rozpoczął w latach siedemdziesiątych XX wieku sekretarz stanu USA Henry Kissinger.

Dyplomacja wielostronna – dyplomacja ta różni się od dyplomacji dwustronnej tym, że uczestniczą w niej przedstawiciele więcej aniżeli dwóch państw. Dyplomacja ta realizowana jest przede wszystkim na konferencjach międzynarodowych, szczególnie tych, na których przyjmowane są umowy międzynarodowe, dotyczące wielu istotnych interesów państwa. Realizowana jest również przez stałe przedstawicielstwa przy organizacjach międzynarodowych.

Dyplomacja wojskowa – w czasach współczesnych stała się bardzo istotnym składnikiem dyplomacji i służby zagranicznej. Dyplomacja ta obejmuje działalność resortu obrony w sferze bezpieczeństwa i obronności państwa na arenie międzynarodowej. Nabiera ona szczególnego znaczenia, gdy dane państwo staje się członkiem większego sojuszu wojskowego – NATO. Zagranicznym aparatem wykonawczym są attachaty wojskowe, które stanowią integralną część przedstawicielstw dyplomatycznych za granicą. Dyplomacja wojskowa to również konferencje międzynarodowe poświęcone m.in. problemom rozbrojenia w przynależności do sojuszu wojskowego, udział w spotkaniach organizowanych przez ten sojusz oraz misje. Dyplomacja wojskowa odgrywa znaczącą i stałą rolę w stosunkach dwustronnych między państwami i ich siłami zbrojnymi.

Dyplomacja z pozycji – polega na uciekaniu się do gróźb, a nawet stosowaniu siły celem zmuszenia drugiego państwa do podporządkowania się żądaniom strony stosującej takie środki nacisku bądź szantażu. Dyplomacja ta określana jest również jako polityka z pozycji siły, opiera się na koncepcji, zgodnie z którą siła, zwłaszcza militarna, jest czynnikiem decydującym o osiągnięciu przez dane państwo celów jego polityki zagranicznej i realizacji jego interesów w stosunkach międzynarodowych. Dyplomacja z pozycji siły stanowi zaprzeczenie prawdziwej

dyplomacji, która opiera się wyłącznie na pokojowych metodach i środkach, tzn. na rokowaniach, dialogu, perswazji i kompromisie.

Dyplomata – funkcjonariusz merytoryczny służby dyplomatycznej państwa, mający stopień dyplomatyczny. Dyplomaci to elita władzy. Pracując w przedstawicielstwach dyplomatycznych swego państwa za granicą, wchodzi w skład korpusu dyplomatycznego. Mianem dyplomata, określa się wysokich funkcjonariuszy państwowych, którzy nie są członkami służby zagranicznej, ale upoważnieni są do realizacji poszczególnych zadań z zakresu polityki zagranicznej państwa, np. członkowie rządu lub inni funkcjonariusze administracji rządowej, niekiedy także głowa państwa, szef rządu lub szef dyplomacji (Minister Spraw Zagranicznych), którzy wykazali się aktywnością i sukcesami w dziedzinie realizacji zadań polityki zagranicznej, stosując odpowiednio skuteczne reguły sztuki dyplomatycznej.

Dyplomotka – elegancki płaszcz z wąskimi kłapami. Płaszcz ten szyty jest do figury, bez paska, z klasycznymi rękawami. Wywodzi się z Anglii, noszony jest chętnie przez dyplomatów, zwłaszcza w Europie. Szyty z tkaniny wełnianej (ambasador), w kolorze czarnym, granatowym lub marengo. Może być jedno- lub dwurzędowy.

Dyplomatyczna choroba – w praktyce dyplomatycznej w celu uniknięcia udziału w jakimś przedsięwzięciu (np. wizycie), niewygodnym zwłaszcza z powodów politycznych, m.in. dla usprawiedliwienia rezygnacji, czasami w ostatniej chwili, z realizacji ustalonej już wizyty, ucieka się do symulowania choroby. Jest to pretekst do ukrycia prawdziwej przyczyny, powód, który trudno jest sprawdzić, a nawet nie wypada dociekać, czy jest to choroba rzeczywista, czy dyplomatyczna.

Dyplomatyczna ofensywa – podjęcie intensywnych działań dyplomatycznych w określonej sprawie i w określonym czasie, co ma zapewnić skuteczność podejmowanych działań.

Dyplomatyczne przywileje i immunitety – zakres został określony w Konwencji Wiedeńskiej z 1961 r. Można podzielić je na dwie kategorie: pierwsza przysługuje osobiście dyplomatom, a druga odnosi się do ich mienia, pomieszczeń, transportu i łączności. Przywileje i immunitety osobowe, to przede wszystkim nietykalność osobista dyplomaty, następnie immunitet jurysdykcyjny oraz wiele prerogatyw, takich jak: przywileje celne, podatkowe i różne ułatwienia. Z najszerszego zakresu przywilejów i immunitetów korzystają szef i członkowie personelu dyplomatycznego misji dyplomatycznej. Personel techniczno-administracyjny korzysta

z immunitetów związanych z wykonywaniem przez nich funkcji urzędowych.

Dyplomatyczny manewr – pojęcie oznaczające zręczne posunięcie, ruch taktyczny, stosowanie uników, działania przebiegłe; ma ważne znaczenie w czasie negocjacji, które trudno sobie wyobrazić bez możliwości dokonywania różnych manewrów dyplomatycznych, wzajemnych ustępstw, taktycznych zagrywek i kompromisów.

Dyrektor generalny służby zagranicznej – ma zapewnić ciągłość pracy MSZ w przypadku zmiany na stanowisku ministra kierującego resortem. Odpowiada za politykę kadrową w ministerstwie: mianuje i odwołuje pracowników zatrudnionych w Centrali MSZ i podległych jej placówkach zagranicznych oraz nadaje stopnie dyplomatyczne. Na jego wniosek Minister Spraw Zagranicznych nadaje stopień ambasadora tytularnego. Dyrektor generalny służby zagranicznej zatwierdza regulamin komórek organizacyjnych MSZ oraz innych podległych jednostek – sprawuje nad nimi ogólny nadzór. Nadzoruje również proces przygotowania zawodowego kadr do służby zagranicznej, organizowanie aplikacji dyplomatyczno-konsularnych. Dyrektorem generalnym może zostać osoba mająca stopień dyplomatyczny.

Dziekan korpusu dyplomatycznego – przedstawiciel korpusu dyplomatycznego reprezentujący interesy korpusu wobec władz przyjmującego państwa. Dziekanem korpusu dyplomatycznego zostaje ambasador, który najdłużej piastuje swoją funkcję w danym państwie. Dziekan nie jest mianowany ani wybierany. Swą zaszczytną funkcję sprawuje niezależnie od tego, czy reprezentuje duże, czy też małe państwo.

Dziekan korpusu konsularnego – stoi na czele korpusu konsularnego. Zostaje nim najwyższej rangi kierownik urzędu konsularnego, a więc należący do najwyższej klasy i najdłużej pełniący swe funkcje, licząc od daty uzyskania exequatur. W razie zbieżności dat uzyskania exequatur liczy się od daty zgłoszenia listów komisyjnych. W tym aspekcie konsulowie zawodowi mają pierwszeństwo przez konsulami honorowymi. Dziekan korpusu konsularnego reprezentuje korpus konsularny jako całość wobec władz państwa przyjmującego. Występuje on w jego imieniu przy okazji różnych świąt i uroczystości państwowych lub lokalnych. Dziekan korpusu konsularnego nie jest uprawniony do podejmowania akcji o charakterze politycznym, składania deklaracji o charakterze politycznym itp. Dziekan korpusu konsularnego zwyczajowo służy radą nowo przybyłym kierownikom urzędów konsularnych w zakresie miejscowych

zwyczajów i protokołu. Czasem powoływany jest sekretarz CC, który pomaga dziekanowi. Jest to zazwyczaj drugi pod względem pierwszeństwa konsul (wicedziekan). Formalnym dowodem przynależenia do korpusu konsularnego jest publikowana periodycznie przez władze miejscowe lista korpusu konsularnego, zawierająca spis nazwisk wszystkich urzędników konsularnych i ich małżonków.

E

Ekscelencja - tytuł honorowy przysługujący ambasadorom i biskupom. Kurtuazyjnie przyznawany także najwyższym przedstawicielom państwa, zwłaszcza głowie państwa, premierowi i ministrowi spraw zagranicznych.

Ekspulsja – w zakresie praktyki dyplomatycznej ekspulsja to wydalenie członka przedstawicielstwa dyplomatycznego, urzędu konsularnego itd., korzystającego z przywilejów i immunitetów dyplomatycznych, ogłoszonego persona non grata lub osobą niepożądaną, gdy po upływie wyznaczonego mu terminu na opuszczenie terytorium państwa przyjmującego (minimum 24 godz.) nie uczyni tego. Wówczas taka osoba traci immunitet dyplomatyczny i może być siłą wydalona z państwa przyjmującego. W praktyce ekspulsja polega na odstawieniu do granicy państwa przyjmującego osoby wydalanej, w razie konieczności, przy użyciu siły i eskorty policyjnej – środek ostateczny i rzadko stosowany w praktyce. Ekspulsja nie powinna mieć miejsca przed upływem terminu wyznaczonego danej osobie korzystającej z przywilejów i immunitetów dyplomatycznych lub konsularnych. Władze państwa przyjmującego, które określają termin opuszczenia kraju urzędowania dyplomaty lub konsula, mogą ten okres w razie potrzeby skrócić lub wydłużyć.

Ekstradycja – jedno państwo wydaje drugiemu osobę ściganą lub skazaną za przestępstwo, na wniosek państwa obcego, którego obywatelstwo przestępca lub osoba podejrzana posiada bądź którego terytorium osoba taka dokonała przestępstwa, celem przeprowadzenia przeciwko niej postępowania karnego lub wykonania orzeczonej kary albo środka zabezpieczającego.

Elita polityczna – grupy polityków z różnych partii i układów politycznych, zajmujących niezależnie od rezultatów wyborów najwyższe stanowiska w strukturze politycznej społeczeństwa, a więc w strukturach rządowych, parlamentarnych i partyjnych.

Ekscelencja – tytuł kurtuazyjny, który przysługuje głowie państwa, premierowi, ministrom, arcybiskupom i biskupom (kiedy przedstawiciel hierarchii kościelnej nie nosi purpury, zwracamy się do niego - księżę kardynał, księżę arcybiskupie, księżę biskupie).

Etykieta dyplomatyczna – przyjęte w kołach dyplomatycznych i rządowych formy zachowania się w stosunkach z przedstawicielami obcych państw; zwyczajowe formy towarzyskie, które powinny być przestrzegane w trakcie pełnienia funkcji dyplomatycznych, przy okazji organizowanych przez dyplomatów przyjęć, imprez itp., z udziałem oficjalnych przedstawicieli obcych państw. Reguły etykiety dyplomatycznej to – sposób przedstawiania się, tytułowania, zachowania się przy stole podczas oficjalnego obiadu, stosowanie w praktyce zasady precedencji, umiejętność prowadzenia konwersacji, ubieranie się zgodnie z wymaganiami protokołu dyplomatycznego, umiejętność redagowania korespondencji dyplomatycznej, używanie różnych specyficznych pojęć, tytułów, formuł grzecznościowych itd. Etykieta dyplomatyczna to rodzaj specyficznego *savoir-vivre* dla dyplomatów.

Exequatur – akt stanowiący państwa przyjmującego, na podstawie którego kandydat na kierownika urzędu konsularnego państwa wysyłającego, po uprzednim przedstawieniu listów komisyjnych, ma prawo do wykonywania funkcji konsularnych w państwie przyjmującym. Zgodnie z Konwencją Wiedeńską z 1963 roku, państwo, które odmawia udzielenia exequatur, nie jest zobowiązane do podania państwu wysyłającemu przyczyn odmowy. Wyjątkowo, za zgodą państwa przyjmującego, kierownik urzędu konsularnego może być tymczasowo dopuszczony do wykonywania swych funkcji jeszcze przed udzieleniem mu exequatur, zwłaszcza w państwach, w których procedura ta trwa dosyć długo.

F

Formy współczesnej dyplomacji – wyróżnia się dyplomację bilateralną (dwustronną), której status reguluje Konwencja Wiedeńska o stosunkach dyplomatycznych z 1961 r.; dyplomację wielostronną – na forum organizacji międzynarodowych, której status reguluje Konwencja Wiedeńska o reprezentacji państw w ich stosunkach z organizacjami międzynarodowymi o charakterze uniwersalnym z 14 marca 1975 r., jak również wiele innych umów międzynarodowych, m.in. Konwencja ONZ o przywilejach i immunitetach organizacji wyspecjalizowanych Organizacji Narodów Zjednoczonych z 21 listopada 1947 r.; ponadto misje specjalne, których status reguluje Konwencja o misjach specjalnych z grudnia 1969 r.

Fotodyplomacja – wykorzystywanie w celach dyplomatycznych i politycznych pozowania w towarzystwie autorytetów o zasięgu światowym na fotografiach. Fotografie te są następnie szeroko publikowane w mass mediach. Fotodyplomacja praktykowana jest na płaszczyźnie wewnętrznej – pozowanie wraz z popularnymi osobistościami.

Frak (white tie) – to tradycyjny, uroczysty strój dyplomaty w kolorze czarnym. Frak składa się z dwurzędowej, niezapinanej marynarki wysoko wciętej z przodu, której wydłużone poły sięgają z tyłu do kolan. Kłapy marynarki frakowej wyłożone są atlasem lub jedwabiem, a czarne spodnie zdobią jedwabne lampasy. Do fraka nosi się białą lub srebrną kamizelkę, koszulę ze sztywnym gorsem i wysokim kołnierzem zapinaną na spinki, najlepiej perłowe, białą pikowaną jedwabną muszkę i czarne lakierki. Fraki kolorowe oraz muszki koloru innego niż białe ewentualnie srebrne nosi tylko służba. Tradycyjnie frak jest jedynym męskim ubiorem, do którego nosi się odznaczenia. Musi to być wskazane w zaproszeniu. Oznacza to obowiązek założenia pełnych dystynkcji orderowych, a nie ich miniaturki, w porządku ich ważności. Wstęgę wielkiego krzyża nosi się przez pierś na kamizelce, jeśli w przyjęciu uczestniczy głowa państwa, w pozostałych przypadkach – pod nią. Wprawdzie frak jest definiowany jako strój wieczorowy, jednak możliwe jest w pewnych okolicznościach jego stosowanie nawet w godzinach porannych. Taka wskazówka na zaproszeniu może dotyczyć najważniejszych ceremonii dworskich oraz uroczystości z udziałem papieża. Korpus dyplomatyczny akredytowany przy Stolicy Apostolskiej uczestniczy we frakach we mszach świętych i innych sakramentach sprawowanych przez papieża niezależnie od pory dnia.

Funkcje dyplomatyczne – całokształt urzędowej działalności przedstawicielstw dyplomatycznych za granicą. Zakres pełnionych funkcji przez misje dyplomatyczne w poszczególnych państwach zależy przeważnie od stanu stosunków dwustronnych i wzajemnego zainteresowania ich rozwojem. Najważniejsze funkcje dyplomatyczne, zawarte w Konwencji Wiedeńskiej z 1961 r., to m.in.: reprezentowanie państwa wysyłającego w państwie przyjmującym, ochrona w państwie przyjmującym interesów państwa wysyłającego i jego obywateli (w granicach ustalonych przez prawo międzynarodowe), prowadzenie rokowań z rządem państwa przyjmującego, zaznajamianie się wszelkimi legalnymi sposobami z warunkami panującymi w państwie przyjmującym i z rozwojem zachodzących w nim wydarzeń oraz zdawanie z tego sprawy rządowi państwa wysyłającego, popieranie przyjaznych stosunków pomiędzy państwem wysyłającym a państwem przyjmującym, a ponadto rozwijanie pomiędzy nimi stosunków gospodarczych, kulturalnych i naukowych.

Funkcje konsularne – najważniejsze funkcje konsularne zawarte w Konwencji Wiedeńskiej o stosunkach konsularnych z 1963 r. to m.in.: funkcje dotyczące ochrony interesów państwa wysyłającego i jego obywateli (opieka konsularna); funkcje o charakterze administracyjnym, sądowym, notarialnym, urzędnika stanu cywilnego, w sprawach spadkowych, opieki i kurateli oraz depozytu; funkcje w dziedzinie żeglugi morskiej i powietrznej; funkcje w zakresie promocji stosunków gospodarczych i handlowych; funkcje w zakresie promocji stosunków kulturalnych i naukowych; funkcja informacyjna; funkcje polityczne oraz specyficzne zadania o charakterze dyplomatycznym. Konsul wykonuje funkcje głównie w granicach swego okręgu konsularnego.

Funkcjonariusz międzynarodowy – urzędnik zatrudniony w stałym organie administracyjnym organizacji międzynarodowej, głównie sekretariacie, na podstawie umowy międzynarodowej i wewnętrznych przepisów prawnych tej organizacji. Znajduje się w wyłącznej służbie organizacji międzynarodowej i nie może przyjmować jakichkolwiek instrukcji lub poleceń od osób lub organów spoza organizacji, której jest funkcjonariuszem, w tym państwa, którego jest obywatelem. Zasada ta znalazła potwierdzenie w Karcie Narodów Zjednoczonych, według której Sekretarz Generalny ONZ i jego personel nie mogą żądać ani przyjmować instrukcji od żadnego rządu ani żadnej innej władzy poza Organizacją, przed którą są wyłącznie odpowiedzialni, natomiast państwa członkowskie zostały zobowiązane do niewywierania na nich wpływu. W celu zapewnienia funkcjonariuszom międzynarodowym swobody i niezależności w pełnieniu ich funkcji przyznawane są im, na podstawie umów międzynarodowych, przywileje i immunitety, na mocy których nie podlegają oni władzom sądowym, administracyjnym i innym w trakcie pełnienia swych funkcji urzędowych, a także państw, których są obywatelami.



Garden party – przyjęcie organizowane w ogrodzie, dla większej ilości osób. Wydawane może być na przykład przez ambasadora (w ambasadzie, rezydencji) z okazji rocznicy lub święta narodowego.

Glejt bezpieczeństwa („żelazny list”) – dokument wywodzący się z czasów średniowiecza, na podstawie którego władca udzielał określonej osobie gwarancji bezpieczeństwa osobistego i nietykalności, zwłaszcza w czasie przejazdu przez terytorium znajdujące się w jego władaniu. Współcześnie, zwłaszcza w państwach Ameryki Łacińskiej, które tradycyjnie udzielają tzw. azylu dyplomatycznego, szef misji dyplomatycznej, która udzieliła schronienia danej osobie w swych pomieszczeniach, żąda zazwyczaj wydania dla niej przez władze państwa przyjmującego glejtu bezpieczeństwa, celem umożliwienia jej bezpiecznego opuszczenia terytorium tego państwa. Natomiast jeśli chodzi o przejazd przez terytorium innego państwa, to zgodnie z art. 15 konwencji o azylu dyplomatycznym podpisanej w Caracas 28 marca 1954 r. – żelazny list wystawiony przez takie państwo tranzytu przekazywany jest azylantowi drogą dyplomatyczną. Zgodnie z powyższą Konwencją w czasie odbywania takiej podróży azylant dyplomatyczny znajduje się pod opieką państwa, które udzieliło mu azylu, a misja dyplomatyczna, w której dana osoba korzystała z azylu dyplomatycznego, potwierdza status tej osoby jako azylanta dyplomatycznego.

Gentlemen’s agreement – umowa międzynarodowa zawarta w formie ustnej. Współczesne prawo traktatowe stawia umowie międzynarodowej wymóg formy pisemnej, dlatego obecnie gentlemen’s agreement ma znaczenie bardziej historyczne niż prawne.

Gin – gin w formie czystej pijemy raczej rzadko, używając w tym wypadku małych kieliszków przeznaczonych do wódki. Najczęściej gin podajemy jako long drink – z sokiem grejpfrutowym lub tonikiem. Pijąc gin z tonikiem dodajemy również plasterki cytryny. Gin jest jednym z ważniejszych składników cocktaili.

H

Haute-couture – wielkie krawiectwo – ubiory są unikatowe, sporządzane w jednym egzemplarzu pod okiem stylisty, na miarę i praktycznie niedostępne na rynku.

Hybryda – w terminologii dyplomatycznej i politycznej oznacza przedmiot składający się z różnych elementów nie zawsze pasujących do siebie – stanowią sztuczną całość.

I

Immunitet państwa – nie podleganie państwa i jego mienia jurysdykcji sądów innego państwa. W wyniku tego państwo zobowiązane jest do powstrzymywania się od wykonywania jurysdykcji sądowej przeciwko innemu państwu i jego mieniu, chyba, że państwo samo zrzeknie się immunitetu w określonej formie, zwłaszcza w umowie międzynarodowej lub zawartym kontrakcie.

Internuncjusz apostolski – na podstawie Konwencji Wiedeńskiej z 1961 r. internuncjusz należy do drugiej klasy szefów przedstawicielstw dyplomatycznych, na równi z posłem i ministrem pełnomocnym. Jest akredytowany przy głowie państwa przyjmującego. Mianowany jest bezpośrednio przez papieża. Współcześnie stosowanie stopnia internuncjusza prawie całkowicie wyszło z użycia w praktyce dyplomatycznej

Interwencja dyplomatyczna – podejmowane kroki w płaszczyźnie polityczno-dyplomatycznej, w celu wymuszenia określonego postępowania lub stanowiska drugiego państwa. Interwencja dyplomatyczna może

być stosowana przez więcej niż jedno państwo, może mieć na celu m.in. zmuszenie drugiego państwa do wywiązania się ze zobowiązań traktatowych wobec państwa interweniującego (interwencja zbiorowa) oraz przestrzegania praw człowieka (interwencja humanitarna).

Inwokacja – w korespondencji dyplomatycznej zwrot grzecznościowy, który pisany jest nad częścią początkową tekstu pisma. Jest to rodzaj pozdrowienia przez wymienienie oficjalnego tytułu np. Ekscelencjo, Szanowny Panie.



Jaskółka (żakiet) – w przypadku uroczystości wymagającej stroju ceremonialnego w ciągu przedpołudnia jest nim dla mężczyzny jaskółka (żakiet), natomiast dla kobiet kostium lub krótka sukienka koktajlowa oraz rękawiczki i kapelusz, jeśli ceremonia odbywa się na zewnątrz. Jaskółka składa się z zapinanego na jeden guzik jednorzędowego czarnego żakietu o wydłużonych zaokrąglonych połach sięgających z tyłu do kolan oraz spodni w czarno-szare paski, zwanych sztuczkowymi. Stroju dopełnia szara lub czarna dwurzędowa kamizelka, biała koszula ze zwykłym kołnierzem i srebrny jedwabny krawat (nigdy muszka), czarne skarpetki i buty. W przypadku ceremonii urządzanych na zewnątrz lub przyjęcia ogrodowego wymagany jest do niej szary lub czarny cylinder oraz szare bawełniane rękawiczki. W czasach II Rzeczypospolitej jaskółka była ubiorem, w którym marszałkowie przewodniczyli obradom Sejmu i Senatowi, a prezydent Rzeczypospolitej udzielał audiencji oraz przyjmował listy uwierzytelniające od ambasadorów i posłów.

Język dyplomatyczny – od końca XVII w. do końca I wojny światowej językiem dyplomatycznym był w zasadzie język francuski. Wzrost potęgi imperialnej Wielkiej Brytanii, a także wpływów USA spowodował, że już pod koniec XIX w., coraz większą rolę w stosunkach międzynarodowych zaczął odgrywać język angielski – Traktat Wersalski został sporządzony w dwóch językach: francuskim i angielskim. Obecnie w stosunkach dwustronnych państw przyjęła się zasada równouprawnienia języków

narodowych. W stosunkach wielostronnych zasada ta, ze względów praktycznych, zastępowana jest wyborem tzw. języków oficjalnych lub roboczych, które stosowane są na podstawie specjalnych uchwał lub statutu danej organizacji i ustaleń proceduralnych konferencji międzynarodowych. Obecnie w ramach UE obowiązują 23 języki oficjalne, czyli wszystkich państw członkowskich oraz 3 języki robocze – angielski, francuski i niemiecki.



Klauzula wzajemności – to jedna z najważniejszych zasad w stosunkach międzynarodowych. Na mocy tej klauzuli państwo I jest zobowiązane do traktowania obywateli, dyplomatów, osób prawnych, towarów, statków itp. państwa II w zasadzie w taki sam sposób, jak państwo II traktuje obywateli, osoby prawne, towary itp. państwa I. W prawie dyplomatycznym i konsularnym Konwencje Wiedeńskie z lat 1961 i 1963 określają zasadę wzajemności w oparciu o przywileje i immunitety dyplomatyczne i konsularne. Na mocy tych Konwencji państwa przyjmujące nie będą stosować dyskryminacji wobec poszczególnych państw. Posunięciami dyskryminacyjnymi nie jest – wzajemne traktowanie się przez państwa na podstawie zwyczaju lub umowy bardziej korzystnego aniżeli to, jakie jest wymagane przez postanowienia Konwencji oraz restrykcyjne stosowanie przez państwo przyjmujące jakiegokolwiek z postanowień Konwencji z powodu restrykcyjnego stosowania tego postanowienia wobec jego misji dyplomatycznej w państwie wysyłającym.

Kongres Wiedeński (1814-1815) – przełom w rozwoju prawa dyplomatycznego nastąpił w XIX w., począwszy od słynnego kongresu wiedeńskiego w 1815 r., na którym dokonano pierwszej kodyfikacji norm tego prawa. Jako 17 załącznik do Aktu końcowego kongresu przyjęto w dniu 19 marca 1815 r. Regulamin Rang, zawierający krótki wstęp i 7 artykułów. W Regulaminie po raz pierwszy wprowadzono podział wysłanników obcego państwa (szefów misji) na klasy, a także jednakowe zasady i porządek protokolarny wobec wszystkich przedstawicieli

dypłomatycznych danej klasy. Zrezygnowano wówczas z obowiązującej wcześniej zasady, że o pierwszeństwie dyplomaty (tzw. precedencja) decyduje tytuł rodowy, więzy pokrewieństwa i pozycja wysyłającego go władcy. W miejsce Regulaminu wprowadził zasadę, zgodnie z którą w każdej klasie przedstawiciele dyplomatyczni zajmują miejsce w porządku pierwszeństwa w zależności od daty złożenia listów uwierzytelniających. Jedyny wyjątek uczyniono do przedstawiciela papieża. W ten sposób znalazła swe potwierdzenie zasada suwerennej równości państw.

Koniak – ojczyzną koniaku jest Francja. Nazwa tego trunku została wzięta od miejscowości Cognac. W czasie wojny stuletniej między Anglią a Francją (1337-1453) miejscowość francuska Cognac była oblężona przez Anglików. Plantatorzy winogron znaleźli się w trudnej sytuacji, gdyż nie mieli dostatecznej liczby beczek potrzebnych do przechowywania wina. Nie mając innego wyjścia, rozpoczęli destylację wina i w ten nie zamierzony sposób wynaleźli koniak.

Konklawe – nadzwyczajne zgromadzenie kardynałów w zamkniętej Sali Kaplicy Sykstyjskiej na Watykanie w celu wybrania następcy zmarłego papieża. Konklawe oznacza również tajną naradę dostojników państwowych lub spotkanie przedstawicieli państw, którzy zobowiązani są obradować aż do skutku, czyli do podjęcia ostatecznej decyzji w jakiejś sprawie.

Konkordat – traktaty, które są zawierane przez Stolicę Apostolską z państwami katolickimi, na których podstawie określone są stosunki prawne między obu stronami konkordatu. Konkordaty regulują praktyczne kwestie z zakresu stosunków między kościołem katolickim a państwem, np. formy zawieranie małżeństwa oraz utrzymywanie stosunków dyplomatycznych.

Konsularne przywileje i immunitety – na podstawie Konwencji Wiedeńskiej o stosunkach konsularnych z 1963 r. konsulowie korzystają z mniejszego zakresu przywilejów i immunitetów niż dyplomaci, niemniej zapewniającego im możliwość swobodnego wykonywania funkcji urzędowych. Konsulowie korzystają (w porównaniu z dyplomatami) z ograniczonego zakresu nietykalności lub też w jednym przypadku bardzo istotnym – w ogóle z niej nie korzystają. W tym przypadku chodzi o popełnienie przez konsula ciężkiego przestępstwa (zbrodni) – w tej sytuacji może on być aresztowany, sądzony i skazany. Natomiast, jeśli chodzi o immunitet jurysdykcyjny, to konsulowie i pracownicy konsularni nie podlegają jurysdykcji władz sądowych i administracyjnych państwa przyjmującego tylko w odniesieniu do czynności dokonanych w wykonywaniu ich funkcji konsularnych. Konsul nie jest zwolniony od obowiązku składania zeznań w charakterze świadka,

z wyjątkiem spraw związanych z wykonywaniem ich funkcji i przedstawiania urzędowej korespondencji i dokumentów odnoszących się do ich funkcji. Pomieszczenia konsularne służące do celów urzędowych korzystają z nietykalności. Archiwa i dokumenty konsularne są nietykalne, niezależnie od czasu i miejsca, w którym się znajdują. W wyjątkowych sytuacjach – pożar, powódź – można wkraczać bez uprzedniej zgody szefa urzędu konsularnego. Rezydencja konsula nie korzysta z nietykalności. Konwencja Wiedeńska z 1963 r. przyznaje członkom urzędu konsularnego, jak i samemu urzędowi i jego pomieszczeniom różne przywileje i immunitety np. podatkowe, celne, zwolnienia od rejestracji cudzoziemców i zezwoleń: na pobyt, na pracę, zwolnienia od ubezpieczenia społecznego, od świadczeń osobistych i rzeczowych. Konsulowie honorowi korzystają ze znacznie mniejszego zakresu przywilejów i immunitetów niż konsulowie zawodowi.

Konsularne wydziały w przedstawicielstwach dyplomatycznych

– forma związana z wykonywaniem funkcji konsularnych. Powierzano pełnienie funkcji konsularnych dyplomatom pracującym w przedstawicielstwach dyplomatycznych, podobnie jak konsulom w państwach, gdzie nie ma przedstawicielstwa dyplomatycznego danego państwa, ale istnieje tylko urząd konsularny. Wydziały konsularne mają takie same uprawnienia do wypełniania funkcji konsularnych jak i urzędy konsularne. Konwencja Wiedeńska o stosunkach konsularnych z 1963 r. zobowiązuje państwo wysyłające do notyfikowania władzom państwa przyjmującego nazwisk wszystkich członków misji dyplomatycznej, którzy zostali przydzieleni do wydziału konsularnego lub powołani w inny sposób do wykonywania funkcji konsularnych. Niektóre państwa wystawiają kierownikom wydziałów konsularnych listy komisyjne i uzyskują dla nich exequatur. Członkowie misji dyplomatycznej, wykonujący funkcje konsularne, zachowują wszystkie należne im przywileje i immunitety.

Konsulat – to urząd konsula za granicą, to również budynki i inne pomieszczenia zajmowane przez ten urząd. Na czele urzędu konsularnego stoi jeden z urzędników konsularnych. Konsulat ustanawiany jest przez państwo wysyłające na terytorium obcego państwa dla pełnienia przez konsula jego funkcji konsularnych, a więc ochrony interesów własnego państwa i jego obywateli. Konsulat dysponuje majątkiem ruchomym i nieruchomym, kontami w banku, własną pieczęcią i urzędowymi blankietami. Pomieszczenia konsulatu nie podlegają żadnej rekwizycji; ponadto pomieszczenia te korzystają z nietykalności wykluczającej możliwość wkraczania do nich, bez zgody kierownictwa konsulatu. Konsulat stanowi własność państwa wysyłającego. Podlega ministrowi spraw zagranicznych. Za działalność konsulatu całkowitą odpowiedzialność ponosi państwo wysyłające.

Konsul generalny – w sensie hierarchicznym najwyższą klasę stanowią konsulowie generalni. Powoływani są oni zazwyczaj na kierowników urzędów konsularnych w okręgach konsularnych mających dla państwa wysyłającego szczególne znaczenie, np. w okręgach konsularnych o dużych skupiskach emigracji.

Konsul honorowy – zgodnie z praktyką międzynarodową konsul honorowy sam finansuje działalność konsularną i utrzymanie biura – konsulatu honorowego. Funkcję konsula honorowego pełnią na ogół cieszące się autorytetem i dobrą kondycją finansową miejscowe osobistości, zwłaszcza biznesmeni, niezależnie od obywatelstwa, mające stałe miejsce pobytu w państwie przyjmującym. Status prawny konsula honorowego reguluje Konwencja Wiedeńska o stosunkach konsularnych z 1963 r., jednak stosowanie jej w przypadku konsula honorowego ma charakter fakultatywny. Status ten różni się od statusu konsula zawodowego szerszym zakresem przywilejów i immunitetów. Procedura mianowania konsula honorowego, odwoływania, stopnie konsularne, oraz funkcje konsularne są takie, jak w przypadku konsula zawodowego. Konsul honorowy może bez żadnych ograniczeń wykonywać swą pracę zawodową. Ponadto nie dotyczą go ograniczenia odnośnie do działalności politycznej i obywatelstwa. Konsul honorowy jest urzędnikiem państwa wysyłającego, gdyż nie jest zatrudniony na podstawie umowy o pracę, ale w oparciu o specyficzny akt mianowania przez ministra spraw zagranicznych państwa wysyłającego, w którym ustalany jest zakres pełnionych przez niego funkcji konsularnych. Zajmuje się on promocją handlową, gospodarczą i kulturalną państwa wysyłającego oraz opieką na jego obywatelami. Konsul honorowy nie ma zazwyczaj uprawnienia do wystawiania wiz i paszportów.

Konsul zawodowy – status prawny konsula zawodowego opiera się głównie na Konwencji Wiedeńskiej z 1963 r. Konsul jest osobą powołaną do wykonywania w imieniu państwa wysyłającego funkcji konsularnych na całym lub części terytorium państwa przyjmującego. Konsul zawodowy jest urzędnikiem i obywatelem państwa wysyłającego. Obowiązuje go zakaz pracy zarobkowej i brania udziału w życiu politycznym państwa przyjmującego – dotyczy to również członków jego rodziny. Konsul zawodowy korzysta z określonych przywilejów i immunitetów. Podlega ustalonej procedurze akredytacji – pierwszy etap to dostarczenie drogą dyplomatyczną ministrowi spraw zagranicznych państwa przyjmującego listów komisyjnych, etap drugi i ostatni to udzielenie konsulowi exequatur.

Konwencja wiedeńska o stosunkach dyplomatycznych z 1961 r. – przyjęta została na konferencji międzynarodowej, z udziałem 81 państw, zwołanej przez

Zgromadzenie Ogólne Organizacji Narodów Zjednoczonych w dniach od 3 marca do 14 kwietnia 1961 r. w Wiedniu. Dla uczczenia roli, jaką odegrał dla prawa dyplomatycznego Regulamin Wiedeński z 1815 r., konwencję podpisano w tej samej sali przy Ballausplatz, w której podpisany był Akt końcowy kongresu wiedeńskiego. Konwencja o stosunkach dyplomatycznych jest obszernym aktem prawnym ujętym w 53 artykułach i stanowi doniosły etap w procesie kodyfikacji prawa dyplomatycznego, które do tego czasu w przeważającej mierze bazowało na zwyczaju międzynarodowym, sięgającym nawet czasów starożytnych. Jej przyjęcie wymuszone zostało potrzebą aktualizacji i przystosowania prawa dyplomatycznego do wymogów współczesnej sytuacji międzynarodowej. Konwencja reguluje w sposób kompleksowy wszystkie podstawowe dziedziny prawa dyplomatycznego, w tym m.in. ustanowienie stosunków dyplomatycznych, funkcje misji dyplomatycznych, mianowanie szefa i członków misji, rangi szefów misji i zasady pierwszeństwa, przywileje i immunitety, zakończenie misji dyplomatycznej. Reguluje ona także niektóre zagadnienia specjalne, jak opieka społeczna dyplomatów. Konwencja wylicza m.in. takie funkcje, jak: reprezentowanie państwa, ochronę interesów państwa i własnych obywateli, prowadzenie rokowań z państwem przyjmującym, obserwowanie wszelkimi dozwolonymi sposobami sytuacji w państwie przyjmującym, przyczynianie się do rozwoju przyjaznych stosunków między obydwojma państwami. Konwencja kładzie nacisk na obowiązki państwa przyjmującego, nakładając na państwa przyjmujące obowiązek udzielania wszelkich ułatwień w wykonywaniu przez misję jej funkcji. Konwencja wprowadza zasadę, zgodnie z którą przedstawiciel dyplomatyczny korzysta z przywilejów i immunitetów w kontekście funkcjonalnym, ze względu na państwo, którego jest reprezentantem, a nie we własnym interesie. Oznacza to, że dyplomacie przysługują takie tylko uprawnienia, jakie są istotnie niezbędne do skutecznego pełnienia funkcji powierzonych mu przez państwo wysyłające dla ułatwienia mu wykonywania zadań związanych z zajmowanym przez niego stanowiskiem. Kierując się tą zasadą Konwencja ustanawia również przywileje i immunitety dla personelu administracyjnego i technicznego misji dyplomatycznej przysługujące mu w trakcie wykonywania przez niego funkcji służbowych. Konwencja Wiedeńska z 1961 r. weszła w życie 24 kwietnia 1964 roku.

Konwencja Wiedeńska o stosunkach konsularnych z 1963 roku

– konwencja ta stanowi podstawę współczesnego prawa konsularnego. Jej projekt został opracowany przez Komisję Prawa Międzynarodowego ONZ i ostatecznie przyjęty na konferencji dyplomatycznej, zwołanej przez ONZ w Wiedniu (4 marca do 22 kwietnia 1963 r.) z udziałem 92 państw. Konwencja została podpisana 24 kwietnia 1963 r. Weszła w życie 25 marca 1967 r. Składa się z 79 artykułów. Konwencja Wiedeńska przyjęła także dwa protokoły: protokół fakultatywny w sprawie nabycia obywatelstwa

i protokół fakultatywny w sprawie obowiązkowego załatwiania sporów, które jak dotychczas nie spotkały się z większą akceptacją państw. Konwencja Wiedeńska z 1963 r. jest aktem prawnomiędzynarodowym o charakterze uniwersalnym.

Korespondencja dyplomatyczna – noty dyplomatyczne różnego rodzaju wymieniane między ministrami i ministerstwami spraw zagranicznych oraz przedstawicielami obcych państw oraz między misjami dyplomatycznymi.

Korespondencja półoficjalna i prywatna – pisma te służą do bezpośredniego komunikowania się w sprawach mniejszej wagi, często osobistych, technicznych, administracyjnych, protokolarnych, które nie muszą być kierowane na drogę urzędową w formie oficjalnych not dyplomatycznych. Dla podkreślenia ich półoficjalnego i prywatnego charakteru pomija się numer kancelaryjny i inne sygnatury kancelaryjne. Imię i nazwisko zazwyczaj pisze się u góry, nad tekstem, a nie jak w formalnych notach w lewym, dolnym rogu stronicy. Dla nadania charakteru prywatnego pismu, inwokację i końcową formułę grzecznościową pisze się odręcznie piórem. Podobnie podpis powinien być złożony odręcznie. Ewentualnie, dopiero pod odręcznym podpisem (podpis jest nie bardzo czytelny) pisze się na komputerze imię i nazwisko oraz stanowisko (tytuł) autora pisma. Różnica między pismami półoficjalnymi a prywatnymi polega na tym, że pisma półoficjalne mają charakter urzędowy, chociaż wysyłane są w innej formie w sprawach zazwyczaj technicznych i administracyjnych, dlatego przeważnie pisane są na blankietach urzędowych. Natomiast pisma prywatne pisane są na zwykłym papierze listowym. Korespondencja prywatna stosowana jest z zasady w sprawach nieurzędowych – przekazywania osobistych życzeń, podziękowań itp.

Korpus konsularny – korpus stanowią wszyscy kierownicy i urzędnicy konsularni – zarówno zawodowi, jak i honorowi oraz ich małżonki, którzy posiadają siedziby urzędowe w danej miejscowości państwa przyjmującego. Korpus konsularny nie posiada osobowości prawnej ani określonych kompetencji poza ceremonialnymi i kurtuazyjnymi. Korpus konsularny istnieje na mocy powszechnie stosowanego zwyczaju międzynarodowego. Urzędnicy konsularni zostają automatycznie członkami korpusu konsularnego z samego faktu objęcia swego stanowiska w urzędzie konsularnym w danej miejscowości.

Kryzys dyplomatyczny – sytuacja w stosunkach dwustronnych między państwami, w której występują napięcia, stopniowe ograniczanie

oficjalnych kontaktów na szczeblu rządowym i parlamentarnym, odwołanie ambasadora „na konsultacje” oraz stopniowe zamrażanie oficjalnych stosunków, szczególnie w dziedzinie politycznej. Najważniejszym punktem kryzysu dyplomatycznego jest zawieszenie stosunków dyplomatycznych, łącznie z wycofaniem misji dyplomatycznej, a w efekcie zerwanie stosunków dyplomatycznych.

Kurier dyplomatyczny – kurierzy dyplomatyczni wchodzi w zasadzie w skład służby dyplomatyczno-konsularnej. Są oni przeważnie funkcjonariuszami ministerstwa spraw zagranicznych i należą do najbardziej odpowiedzialnej i zaufanej części służby. Dzielą się na kurierów zawodowych i tzw. kurierów ad hoc. Praktycznie funkcje kurierów dyplomatycznych (ad hoc) pełnią przeważnie także członkowie personelu dyplomatycznego misji dyplomatycznych i urzędów konsularnych wyznaczeni do jednorazowego odbioru poczty dyplomatycznej od kapitana statku powietrznego lub morskiego. Zasada swobody komunikowania się zakłada obowiązek państw m.in. zezwalania kurierom na wjazd lub przejazd przez swe terytorium; wydawanie w przyspieszonym terminie wiz; swoboda komunikowania się przez państwa, które nie utrzymują między sobą stosunków dyplomatycznych i konsularnych. Kurier korzysta z nietykalności osobistej łącznie z niepodleganiem aresztowaniu ani zatrzymaniu oraz ochrony. Kurier dyplomatyczny oprócz ważnego dokumentu podróży (paszport dyplomatyczny) musi być wyposażony w dokument urzędowy (list kurierski), który określa jego charakter i liczbę przesyłek stanowiących pocztę dyplomatyczną.



Laissez-passer – dokumenty podróży funkcjonariuszy organizacji międzynarodowych zastępujące paszporty, których wystawianie zastrzeżone jest zwyczajowo tylko dla państw. Funkcjonariusze międzynarodowi w czasie swych podróży do państw nieuznających laissez-passer za dokumenty podróży zastępujące paszporty państw, których są obywatelami, zazwyczaj okazują laissez-passer wraz ze swym paszportem.

Lampka wina – przyjęcie dyplomatyczne „na stojąco”, z okazji pewnych skromniejszych przyjęć, np. koncert, pobyt delegacji.

Legitymacje dyplomatyczne – w praktyce dyplomatycznej państw obowiązuje zasada wystawiania członkom misji dyplomatycznych i konsularnych specjalnych legitymacji stanowiących na terytorium państwa przyjmującego podstawowy dokument tożsamości dyplomatów i konsulów. Legitymacje te potwierdzają oficjalny charakter ich właścicieli, zwracając jednocześnie uwagę organom państwa na przysługujące im przywileje i immunitety. Ważność legitymacji przedłużana jest co pewien czas przez Protokół Dyplomatyczny MSZ. Legitymacje wystawiane są w języku narodowym państwa przyjmującego, co ułatwia legitymowanie się ich posiadaczy wobec organów władzy. W granicach państwa przyjmującego, legitymację zastępują paszporty, które Protokół Dyplomatyczny zwraca posiadaczowi po uprzedniej adnotacji faktu rejestracji jego przyjazdu do państwa przyjmującego. Zgłoszenie paszportu w Protokole Dyplomatycznym i otrzymanie legitymacji zwalnia od obowiązku rejestracji paszportu i przedłużania ważności wizy pobytowej w urzędzie policji. Legitymacje MSZ wydawane są zazwyczaj także członkom rodziny.

Lista korpusu dyplomatycznego – pełna lista członków korpusu dyplomatycznego publikowana jest raz lub dwa razy w roku. Lista ta obejmuje tylko członków personelu dyplomatycznego wszystkich przedstawicielstw dyplomatycznych akredytowanych w danym państwie. Na liście zamieszczane są nazwiska i imiona, stopnie dyplomatyczne, a niekiedy także pełnione funkcje oraz imiona współmałżonków. Nazwiska dyplomatów zamieszczane są w kolejności przekazywanej notą przez przedstawicielstwo każdego państwa, według ich własnych kryteriów i precedencji. Lista układana jest według nazw państw, w porządku alfabetycznym.

List kurierski – dokument uprawniający do przewozu poczty dyplomatycznej, który stwierdza, że osoba, na której nazwisko został wystawiony, jest kurierem dyplomatycznym lub konsularnym. Listy te wystawiane są na specjalnych blankietach. Zawierają – imię i nazwisko oraz numer paszportu kuriera, liczbę przewożonych przesyłek oraz ich numery, punkt docelowy podróży, datę wystawienia oraz nazwisko, imię i stanowisko osoby wystawiającej list. List kurierski zaopatrzony jest pieczęcią urzędu i podpisem osoby wystawiającej. Blankiety listów kurierskich, to dokumenty ścisłego zarachowania i po wykorzystaniu są zwracane urzędowi, który je wystawił.

Listy komisyjne – listy te wystawiane są przez głowę państwa, ale częściej przez ministra spraw zagranicznych, potwierdzają fakt mianowania danej

osoby kierownikiem urzędu konsularnego w państwie przyjmującym. Listy komisyjne zawierają kategorię i klasę konsula oraz siedzibę i okręg konsularny. Listy te zazwyczaj są przekazywane drogą dyplomatyczną ministrowi spraw zagranicznych państwa przyjmującego.

Listy odręczne – jest to korespondencja wymienia przez głowy państwa, szefów i członków rządów, a szczególnie przez ministrów spraw zagranicznych. Listy te sporządzane są w formie przypominającej listy prywatne, pisane odręcznie, redagowane są nieraz w osobistym i bezpośrednim tonie. Dotyczą one nierzadko spraw wielkiej wagi państwowej lub międzynarodowej.

Listy odwołujące – są to pisma ceremonialne, kierowane przez głowę państwa wysyłającego do głowy państwa przyjmującego, w których powiadamia on o odwołaniu swego ambasadora. Obecnie listy odwołujące doręcza głowie państwa przyjmującego osobiście następca ambasadora, przy okazji wręczania swych listów uwierzytelniających.

Listy oficjalne – mają charakter bardziej osobisty, aniżeli noty osobiste, redagowane w pierwszej osobie. Stosowane są m.in. dla wyrażenia podziękowań, gratulacji itp. W listach oficjalnych opuszczane są przeważnie klasyczne, dyplomatyczne formuły grzecznościowe i tytuły, które zastępowane są tytułem „Pan”, „Szanowny Pan”, a końcowa formuła grzecznościowa zwykłym pozdrowieniem, w rodzaju „Z wyrazami szacunku”.

Listy gabinetowe – stosuje się w przypadkach oficjalnych, ale nie uroczystych. Tytułatura może być w wersji skróconej, stosowana jest mniejsza pieczęć państwowa. Kontrasygnata ministra spraw zagranicznych nie jest regułą. Listy stosowane są celem przedstawienia jakiegoś problemu politycznego, zajęcia osobistego stanowiska wobec wydarzeń, przekazania lub przyjęcia zaproszenia, podziękowania za otrzymane gratulacje lub życzenia.

Listy rekredencyjne – w listach tych głowa państwa przyjmującego składa podziękowanie za należyte wypełnienie misji przez odwołanego ambasadora, podkreśla jednocześnie jego zalety osobiste.

Listy uroczyste – podpisane przez prezydenta i adresowane do głowy innego państwa z okazji ważnego wydarzenia. Listy te pisane są na wysokogatunkowym papierze dużego formatu i zaopatrzone wielką tłoczoną pieczęcią państwową. Czasami, jeśli listy te dotyczą stosunków między państwowych, kontrasygnowane są przez ministra

spraw zagranicznych. Mogą one służyć zawiadomieniu o objęciu funkcji przez nowo wybranego prezydenta lub uwierzytelnieniu przedstawiciela dyplomatycznego (np. listy akredytujące ambasadora).

Listy uwierzytelniające – listy te wystawiane są w formie uroczystej, podpisywane przez głowę państwa wysyłającego i zazwyczaj kontrasygnowane przez ministra spraw zagranicznych. Adresowane są bezpośrednio do głowy państwa przyjmującego, a przekazywane państwu przyjmującemu w dwóch egzemplarzach. Są to: egzemplarz zapieczętowany, który nowo mianowany szef misji wręcza głowie państwa podczas uroczystej audiencji składania listów uwierzytelniających oraz niezapieczętowany, zawierający kopię listów uwierzytelniających, który nowo mianowany szef misji przekazuje wcześniej ministrowi spraw zagranicznych podczas tzw. wstępnej wizyty lub wyjątkowo może mu go przesłać. Listy uwierzytelniające zawierają pełny oficjalny tytuł głowy państwa przyjmującego, określają cel misji akredytowanego ambasadora, pragnienie rozwijania stosunków przyjaźni między obu krajami oraz informację o decyzji głowy państwa wysyłającego o akredytowaniu danej osoby w charakterze szefa misji przy głowie państwa przyjmującego. Podkreślają one także jego zalety osobiste oraz zawierają prośbę o okazanie całkowitej wiary i ufności wszelkim jego oświadczeniom, jakie będzie składał w imieniu głowy państwa wysyłającego. Listy uwierzytelniające stanowią jednocześnie rodzaj generalnego pełnomocnictwa szefa misji.

Listy wprowadzające – to oficjalny dokument, na podstawie którego chargé d'affaires en pied akredytowany jest przez ministra spraw zagranicznych państwa wysyłającego przy ministrze spraw zagranicznych państwa przyjmującego.



Łączność dyplomatyczna – współczesne prawo dyplomatyczne i konsularne zezwala na posługiwanie się przez misje dyplomatyczne i urzędy konsularne wszelkimi środkami technicznymi łączności, służącymi do przekazywania informacji, zarówno jawnej, jak i sporządzonej kodem lub szyfrem, zwłaszcza za pośrednictwem poczty dyplomatycznej i konsularnej, przewożonej przez kurierów lub przesyłanej zwykłą pocztą,

a także za pośrednictwem nadajnika radiowego, na którego używanie musi być jednak wyrażona zgoda państwa przyjmującego.



Mediacja – dyplomatyczny środek rozwiązywania sporów, ma charakter doradczy, a nie obligatoryjny. Mediacja nie kończy się wydaniem wyroku, lecz przyjęciem lub odrzuceniem przez mediatora stanowiska. Mediacja znajduje zastosowanie wówczas, gdy zawodzą inne pokojowe środki, zwłaszcza bezpośrednie rokowania dyplomatyczne.

Memorandum – pismo dyplomatyczne, służące do przedstawienia stanowiska w sprawie o dużej wadze politycznej. Zawiera zwykle dane o stanie faktycznym sprawy, argumenty oraz uzasadnienie polityczne, ekonomiczne bądź prawne (w zależności od rodzaju sprawy) i jest zakończone wnioskami. Nie zawiera adresata, formuł grzecznościowych, podpisu i pieczęci. Data umieszczana jest na początku lub na końcu tekstu. Na ogół jest wręczane przez ministra ambasadorowi lub odwrotnie, z ustnym komentarzem i rozwinięciem tematu. Memorandum może również zostać przesłane przy nocie osobistej lub werbalnej.

Minister – tytuł ten był używany w dyplomacji w XVIII i XIX w., obok tytułu posła. Przewidywał go Regulamin Wiedeński z 1815 roku, lecz nie znalazł potwierdzenia w Konwencji Wiedeńskiej z 1961 r. Tytuł minister stosowany jest również dzisiaj lecz bardzo rzadko. Nadawany jest przeważnie zastępcom ambasadorów.

Minister pełnomocny – na podstawie Regulaminu Wiedeńskiego z 1815 r. i Konwencji Wiedeńskiej z 1961 r. minister lub minister pełnomocny zaliczany jest do drugiej klasy szefów misji dyplomatycznych. Stopień ten jest bardzo rzadko stosowany. Współcześnie to najwyższy po ambasadorze stopień dyplomatyczny.

Minister-radca – w praktyce dyplomatycznej państw stopień dyplomatyczny dosyć szeroko stosowany. Stopień ten otrzymują dyplomaci pełniący funkcje zastępców ambasadorów.

Minister Spraw Zagranicznych – instytucja ta wywodzi się z praktyki francuskiej, z czasów rządów króla Ludwika XIV, ściślej od funkcji „sekretnarza stanu do spraw cudzoziemskich”, zwanego także ministrem. Kierował on Departamentem Do Spraw Cudzoziemskich. W wiekach późniejszych instytucja ministra spraw zagranicznych rozpowszechniła się na całym świecie; stan ten zachował się do obecnych czasów. Status i kompetencje ministra spraw zagranicznych zależą od systemu i ustawodawstwa wewnętrznego państw. W Polsce funkcja ministra spraw zagranicznych zaczęła się kształtować pod koniec XVIII w. Ponownie funkcja ta pojawiła się po odzyskaniu niepodległości przez Polskę w 1918 r., wtedy powołano Ministerstwo Spraw Zagranicznych – pierwszymi szefami byli: Leon Wasilewski i Ignacy Paderewski. Współcześnie na podstawie obowiązujących przepisów Minister Spraw Zagranicznych Polski jest członkiem Rady Ministrów a ponadto jednoosobowym naczelnym organem administracji publicznej. Minister powoływany jest przez Prezydenta RP, na wniosek premiera. Kompetencje ministra zostały określone w różnych aktach prawnych – częściowo wpływają również z norm prawa międzynarodowego. Minister Spraw Zagranicznych RP uprawniony jest do utrzymywania stosunków RP z innymi państwami oraz organizacjami międzynarodowymi, reprezentowania i ochrony interesów Polski i jej obywateli oraz promocji Polski i języka polskiego za granicą, ustalania organizacji i kierowania działalnością przedstawicielstw dyplomatycznych i urzędów konsularnych, inicjowania i opracowywania polityki Rady Ministrów w dziale spraw zagranicznych. Minister Spraw Zagranicznych dysponuje częścią budżetu państwa, kieruje i sprawuje nadzór nad przedstawicielstwami dyplomatycznymi, misjami dyplomatycznymi, urzędami konsularnymi, instytutami polskimi. Minister może wydawać akty prawne, rozporządzenia, zarządzenia. Kieruje on MSZ przy pomocy sekretarza stanu, podsekretarzy stanu oraz dyrektora generalnego służby zagranicznej.

Misja dyplomatyczna – termin stosowany w Konwencji Wiedeńskiej z 1961 r. w celu określenia stałego przedstawicielstwa dyplomatycznego państwa wysyłającego do państwa przyjmującego – zwanego ambasadą.

Misje specjalne – jedna z form współczesnej dyplomacji, zwana także dyplomacją ad hoc. Misje specjalne to różnego rodzaju delegacje o charakterze tymczasowym, które reprezentują państwo lub jego organy oraz instytucje. Misje wysyłane są w celu wypełnienia określonego zadania, udziału w rokowaniach, konferencjach międzynarodowych itp. Po wypełnieniu krótkotrwałych doraźnych misji delegaci wracają do swego kraju, do swych macierzystych instytucji i resortów.

Mundur dyplomatyczny – mundur dyplomatyczny nosi się wraz z orderami i odznaczeniami w ściśle określonych sytuacjach, zarówno w porze dziennej, jak i wieczorowej. Chodzi o oficjalne okazje – spotkania z głową państwa, wręczenie głowie państwa listów uwierzytelniających, przyjęcia z okazji święta narodowego itp. W Polsce mundur taki noszony był w okresie międzywojennym (rozporządzenie Rady Ministrów z 17 lutego 1928 r.). Mundury te różniły się pewnymi elementami dekoracyjnymi w zależności od stanowiska. Ambasadrowie – pełny haft na kołnierzu, mankietach, piersiach i patkach, galon podwójny, złoty na spodniach z amarantową wypustką na szwie, pióra strusie białe na kapeluszu, natomiast dla niższych stopni – pojedynczy galon na spodniach i pióra strusie czarne, a dla konsułów kapelusz bez piór.



Nota dyplomatyczna – noty dyplomatyczne stanowią główny instrument urzędowej komunikacji między rządami państw. Wymiana korespondencji w formie not dyplomatycznych odbywa się za pośrednictwem ministra i ministerstwa spraw zagranicznych z przedstawicielami dyplomatycznymi państw akredytowanych w państwie przyjmującym oraz innymi przedstawicielami obcych państw. Szef obcej misji dyplomatycznej wymienia korespondencję z ministerstwem spraw zagranicznych, a także z innymi przedstawicielami obcych państw, zwłaszcza szefami przedstawicielstw dyplomatycznych tych państw. Za pośrednictwem noty dokonuje się notyfikacji oraz zawiera umowy międzynarodowe.

Nota ad referendum – w nocie tej wyraża się tylko wstępną zgodę na przyjęcie jakiegoś zobowiązania w imieniu państwa wysyłającego. Ostateczna zgoda zależy od akceptacji danego zobowiązania przez kompetentne władze państwa wysyłającego.

Nota identyczna – jest analogiczna do noty zbiorowej, ma jednak mniej uroczysty charakter i każda ambasada wysyła ją oddzielnie we własnym imieniu. Noty te wysyłane są równocześnie i dotyczą tej samej sprawy, wobec której zajmuje się wspólne stanowisko.

Nota kondolencyjna – to zazwyczaj nota słowna, która przesyłana jest w związku ze zgonem jakiejś osobistości państwowej lub innej, przez misję dyplomatyczną lub ministerstwo spraw zagranicznych. Nota kondolencyjna różni się od zwykłej noty formą graficzną, a mianowicie tym, że pisana jest na blankiecie obramowanym czarną obwódką oraz niekiedy czarnym paskiem wlewym górnym rogu. W notach kondolencyjnych opuszcza się w początkowej formule grzecznościowej „ma zaszczyt”, „mam zaszczyt”. Natomiast werbalna nota kondolencyjna służy do oficjalnego powiadomienia o samym fakcie zgonu oraz podania terminu i miejsca składania wizyt kondolencyjnych i wyłożenia księgi kondolencyjnej, o dacie pogrzebu itp. Natomiast osobiste kondolencje przekazuje się w notach i pismach osobistych, a więc pismach podpisanych lub też depe szach kondolencyjnych. Noty osobiste (podpisane) nie są przeważnie obramowane czarną obwódką.

Nota okólna – wysyłana jest przez MSZ do wszystkich misji dyplomatycznych w danej stolicy celem poinformowania ich lub za pośrednictwem ich rządów, o jakimś fakcie lub stanowisku zaję tym w określonej sprawie (np. o nominacjach w rządzie lub MSZ w celu podania miejsca i czasu składania życzeń albo kondolencji itp.). Noty te adresowane są do wszystkich misji dyplomatycznych w danej stolicy. Noty okólne wysyłają także placówki dyplomatyczne w celu poinformowania o wyjeździe szefa placówki, zmianie adresu, godzin urzędowania itp. Nota ta jest redagowana w trzeciej osobie, zawiera formy grzecznościowe, nie jest podpisywana, a jedynie para fowana oraz posiada pieczęć.

Nota osobista (nota podpisana) – jest formą stosowaną przez ambasadorów w korespondencji z ministrem w sprawach większej wagi lub w okolicznościach uroczystych. Redagowana jest w pierwszej osobie i podpisana. Tekst noty powinien być odpowiednio rozmieszczony. Najczęściej pisana jest na blankietach osobistych, z nadrukiem (Ambasador RP, Minister Spraw Zagranicznych RP), adresowana jest osobiście i zawiera datę. Nie stosuje się pieczęci. Nota osobista ma często charakter listu osobistego. Pismo dyplomatyczne mają cechy noty osobistej jest także stosowane w kontaktach handlowych, między oficjalnymi przedstawicielami dwu państw, przy zawieraniu porozumienia czy uzgadnianiu jego szczegółów. Posiada zazwyczaj charakter poufny, a zawarte w nim porozumienia mają charakter wiążący dla obu stron.

Nota protestacyjna – nota ta skierowana jest do obcego rządu przez państwo, którego prawa lub interesy zostały poważnie naruszone. Nota protestacyjna zawiera na ogół mocne sformułowania, utrzymane w tonie oskarżycielskim oraz zazwyczaj formalny protest.

Nota werbalna – najczęściej stosowana forma noty w obiegu dyplomatycznym. Nota ta służy zarówno do oficjalnych wystąpień w ważnych sprawach politycznych, formalnoprawnych oraz załatwianiu spraw bieżących, administracyjnych, zwolnień celnych itp. Pisana jest w trzeciej osobie i kierowana jest od urzędu do urzędu. W przypadku not werbalnych podpis zastępuje pieczęć oraz paraafa na końcu tekstu. Zawiera zwyczajowe formuły grzecznościowe, które są przyjęte przy redagowaniu korespondencji dyplomatycznej. Adres zamieszcza się zawsze w lewym dolnym rogu pierwszej strony.

Nota zbiorowa – nota ta służy do przekazywania wspólnie, przez kilka państw ich stanowiska zazwyczaj w bardzo ważnych sprawach, leżących w ich wspólnym interesie. Nota zbiorowa podpisywana jest przez przedstawicieli wszystkich państw biorących udział w jej wysłaniu. Podpisy na tej notie składane są w porządku alfabetycznym.

Notyfikacja – urzędowe powiadomienie, zawsze w formie noty dyplomatycznej, władz drugiego państwa lub organizacji międzynarodowej o oficjalnym stanowisku państwa dokonującego notyfikacji, dotyczącym określonej sprawy, zdarzenia, np. nawiązania stosunków dyplomatycznych, nominacji na stanowiska państwowe. Notyfikacja dokonywana jest przez ministerstwo spraw zagranicznych.

Nuncjatura apostolska – stałe przedstawicielstwo dyplomatyczne Stolicy Apostolskiej w obcym państwie. Na jej czele stoi nuncjusz apostolski lub internuncjusz apostolski. Nuncjatura jest odpowiednikiem ambasady, zarówno pod względem statusu i struktury organizacyjnej, jak i obsady osobowej.

Nuncjusz apostolski – należy do pierwszej klasy szefów przedstawicielstw dyplomatycznych, na równi z ambasadorem. Jest to jednocześnie najwyższa klasa szefa stałego przedstawicielstwa dyplomatycznego Stolicy Apostolskiej, czyli nuncjatury. Nuncjusz apostolski mianowany jest bezpośrednio przez papieża i akredytowany przy głowie państwa przyjmującego. W aspekcie precedencji dyplomatycznej, w państwach katolickich, nuncjusz wyprzedza ambasadora i poza zwyczajowo przyjętą kolejnością zostaje automatycznie dziekanem korpusu dyplomatycznego. Nuncjusz apostolski, obok funkcji dyplomatycznych, pełni także funkcje kościelne, będąc wysłannikiem papieża przy Kościele katolickim w państwie przyjmującym.



Obiad – obiad zwykle rozpoczyna się o godzinie 20.00, czasami ze względów organizacyjnych lub klimatycznych, stosuje się inny czas rozpoczęcia obiadu (19.00 –21.00). Przyjęcie organizowane jest dla ściśle określonej liczby gości. Obowiązuje punktualne przybycie i ubiór określony w zaproszeniu. Jest to najbardziej uroczysta forma przyjęcia dyplomatycznego. Wydawana bywa z okazji oficjalnej wizyty osobistości, pożegnania ambasadora. Do dobrego zwyczaju należy wysłanie na kilka dni przed obiadem wszystkim zaproszonym gościom listy uczestników obiadu. Na liście takiej zaznacza się, że jest ona sporządzona w porządku alfabetycznym, podaje imiona i nazwiska zaproszonych gości oraz funkcje. Pozwala to uczestnikom obiadu lepiej przygotować się do spotkania.

Ochrona dyplomatyczna – państwo ma prawo do sprawowania ochrony dyplomatycznej nad swoimi obywatelami, osobami fizycznymi i prawnymi oraz podejmowania praktycznych kroków mających na celu realizację tego uprawnienia. Prawo to ma zastosowanie w przypadku zagrożenia lub naruszenia chronionego przez prawo międzynarodowe interesu obywatel lub osoby prawnej za granicą.

Odszkodowanie – stosuje się wówczas, gdy wyrównanie szkody nie jest możliwe w formie restytucji. Zakłada ono, że odszkodowanie powinno pokryć wycenioną finansowo szkodę oraz ma pokryć ewentualnie szkodę łącznie z utraconymi korzyściami. Stosowane jest więc w przeważającej mierze odszkodowanie pieniężne. Do praktyki państw należy zawieranie specjalnych porozumień w sprawie uregulowanie wysokości odszkodowania m.in. z tytułu uszkodzeń pomieszczeń misji dyplomatycznych i urzędów konsularnych lub też obrażeń cielesnych ich personelu.

Okręg konsularny – część lub całość terytorium państwa przyjmującego, na którą rozciąga się kompetencja konsularna kierownika urzędu konsularnego państwa wysyłającego, czyli obszar wyznaczony urzędowi konsularnemu do wykonywania funkcji konsularnych. Okręg konsularny wyznacza zwykle państwo wysyłające według własnej oceny, swoich potrzeb i interesów, podając zasięg terytorialny w listach komisyjnych, a zgodę na ten zakres wyraża państwo przyjmujące w exequatur. Państwo

przyjmujące może wyłączyć, ze względu na swe bezpieczeństwo lub z innych powodów, określone miejscowości czy też strefy jako siedziby obcych urzędów konsularnych. Kierownik urzędu konsularnego i pozostali członkowie tego urzędu mogą wykonywać swoje funkcje w zasadzie tylko w swoim okręgu konsularnym, a poza tym okręgiem jedynie za zgodą państwa przyjmującego. Okręg ten nie może rozciągać się na obszar innych państw, co nie wyklucza możliwości, że ten sam urzędnik konsularny, za zgodą zainteresowanych państw, może pełnić funkcje konsularne także w państwie trzecim. Okręg konsularny obejmuje zarówno terytorium lądowe państwa przyjmującego, jak również jego wody terytorialne i przestrzeń powietrzną nad nim. Bez zgody państwa przyjmującego nie może być dokonana jakakolwiek zmiana granic okręgu konsularnego.

Order Orła Białego – został ustanowiony w 1705 r. i był przyznawany za znamienite zasługi zarówno cywilne, jak i wojskowe położone ku chwale i pożytkowi Rzeczypospolitej. Przechowywany na Zamku Królewskim XVIII-wieczny łańcuch orderowy Orła Białego nosi nazwę klejnotu Rzeczypospolitej. Nie ma wprawdzie prawnego ograniczenia liczby kawalerów orderu Orła Białego, ale przyznawany jest on niezwykle rzadko (zazwyczaj z okazji świąt państwowych) najwybitniejszym Polakom, a poza tymi okazjami – wybranym głowom państw obcych. Niewielka liczba jego kawalerów jest porównywalna z najbardziej elitarnymi orderami świata. Wstęga orderowa ma barwę błękitną.

Order Odrodzenia Polski – jest odznaczeniem cywilnym ustanowionym z 1921 r. za wybitne zasługi obywatelskie i wybitną pracę na rzecz państwa i społeczeństwa. Przyznaje się go wyłącznie obywatelom polskim, o których mówi tworząca go ustawa: „mogą być odznaczeni nieskazitelnego charakteru i sumiennej pracy obywatele, którzy się szczególnie zasłużyli Ojczyźnie przez dokonanie czynów wybitnych, niezwykle zalety umysłu i charakteru ujawniający”. Wstęga ma barwę czerwoną z białymi paskami biegnącymi wzdłuż brzegów.

Order Wojenny Viltuti Militari – przyznaje się od 1792 r. w uznaniu aktów wybitnego męstwa dokonanych podczas wojny, a połączonych z wyjątkową ofiarnością i odwagą. Zgodnie z ustawą, podobnie jak wszystkie odznaczenia wojenne, może być przyznawany nie później niż pięć lat po zakończeniu wojny (przyznawano go wyjątkowo po 1989 r. w celu uregulowania zaszczości historii). Może być przyznawany zarówno obywatelom polskim, jak i cudzoziemcom, przy czym jego klasa I nagradza za zwycięstwo w wojnie wyłącznie naczelnego dowódcę lub wodzów sojuszniczych.

Orędzie – w korespondencji dyplomatycznej jest to zazwyczaj pismo głowy państwa, które utrzymywane jest w uroczystym tonie. Orędzie służy do wymiany poglądów między szefami państw, powiadamiania o ważnych wydarzeniach państwowych lub zamierzeniach w międzynarodowej polityce. Orędzie, to również publiczne zajęcie stanowiska przez głowę państwa wobec znaczącego wydarzenia lub publiczne poinformowanie o wydarzeniu. Urbi et orbi to orędzie noworoczne papieża.

Osoba niepożądana – w myśl postanowień Konwencji Wiedeńskich z 1961 r. i 1963 r. państwo przyjmujące może w każdej chwili zażądać odwołania nie tylko szefa, ale również każdego innego członka misji dyplomatycznej lub urzędu konsularnego, bez konieczności uzasadniania takiego żądania. Odwoływanie członka personelu dyplomatycznego określa się jako persona non grata, natomiast innych członków misji dyplomatycznej oraz urzędu konsularnego, celem zaakcentowania różnicy w ich statusie, określa się jako osoby niepożądane. Jest różnicowanie formalne, a nie merytoryczne.

Oświadczenie – zazwyczaj stosuje się je jako akt jednostronny, stwarzający prawa i obowiązki dla innych państw lub oświadczenie zawierające zespół postanowień umownych, na mocy których sygnatariusze zobowiązują się utrzymywać pewną liczbę postępowania. Oświadczenie skierowane jest do wszystkich państw i narodów, które wyjaśnia przyjęte sposoby postępowania lub poglądy, stanowiska i postanowienia w określonych sprawach. Forma ta jest stosowana również podczas spotkań szefów państw lub rządów dla wyrażenia stanowiska czy opinii w konkretnej sprawie bądź wobec określonego wydarzenia międzynarodowego. Oświadczenie nie zawsze wywołuje międzynarodowe skutki prawne, najczęściej stanowi jedynie wyraz politycznej woli.



Państwo wysyłające – jest to państwo, które wysyła za granicę swego oficjalnego przedstawiciela dyplomatycznego (ambasadora), misję specjalną itd. Termin ten używany jest w Konwencjach Wiedeńskich z 1961 r. i 1963 r.

Paszporty dyplomatyczne i służbowe – zgodnie z praktyką międzynarodową najwyżsi przedstawiciele władz państwowych oraz członkowie personelu przedstawicielstw dyplomatycznych, urzędów konsularnych i misji specjalnych, którzy udają się za granicę w imieniu państwa wysyłającego, uprawnieni są (na podstawie przepisów wewnętrznych państwa) do korzystania bądź z paszportów dyplomatycznych, bądź z paszportów służbowych MSZ. Paszporty dyplomatyczne otrzymują członkowie służby zagranicznej, którzy posiadają stopnie dyplomatyczne, natomiast paszporty służbowe członkowie tej służby, którzy są nieuprawnieni do otrzymania paszportu dyplomatycznego. Oba rodzaje paszportów otrzymują członkowie ich rodzin na okres pracy urzędnika w przedstawicielstwie dyplomatycznych lub urzędzie konsularnym za granicą. Z posiadaniem paszportów dyplomatycznych i służbowych MSZ łączy się korzystanie z określonych przywilejów i immunitetów, które określają Konwencje Wiedeńskie z 1961 r. i 1963 r.

P.C. – pour condoler – kondolencje.

P.F. – pour féliciter – gratulacje.

P.F.N.A. – pour féliciter nouvel an – życzenia z okazji Nowego Roku.

P.P. – pour présenter – przedstawienie innej osoby.

P.P.C. - pour prendre congé – pożegnanie się.

P.F.F.N. – pour féliciter Fete Nationale – życzenia z okazji Święta narodowego.

P.S. – pour saleur – pozdrowienia.

Persona non grata – w dyplomacji termin ten jest stosowany wobec członków personelu dyplomatycznego przedstawicielstw dyplomatycznych i konsulów. Zgodnie z Konwencją Wiedeńską o stosunkach dyplomatycznych z 1961 r. oraz Konwencją Wiedeńską o stosunkach konsularnych z 1963 r., państwo przyjmujące może w każdej chwili zażądać odwołania zarówno szefa, jak i członka przedstawicielstwa dyplomatycznego lub urzędu konsularnego, bez konieczności podawania motywów tego żądania. Do członków personelu dyplomatycznego żądanie to określa się terminem łacińskim persona non grata. Natomiast w stosunku do personelu przedstawicielstwa dyplomatycznego, a więc techniczno-administracyjnego, określa się

terminem „osoba niepożądana”. Zróznicowanie to nie ma merytorycznego znaczenia, a służy jedynie podkreśleniu różnicy w statusie obu kategorii członków misji dyplomatycznej. W obu tych przypadkach państwo wysyłające zobowiązane jest do odwołania osoby ogłoszonej za persona non grata w terminie określonym przez władze państwa przyjmującego. Po upływie tego terminu osoba ta traci prawo do korzystania z przywilejów i immunitetów dyplomatycznych i może być wydalona z granic państwa przyjmującego. Osoba może być uznana za non grata jeszcze przed przybyciem na terytorium państwa przyjmującego.

Pierwszeństwo prawej ręki – uniwersalny zwyczaj wyznaczania miejsca bardziej szacownego po prawicy i jako takie zostało konwencjonalnie przyjęte przez protokół dyplomatyczny.

Pierwszy radca – w hierarchii stopni dyplomatycznych wyżej od radcy stoi pierwszy radca i radca-minister. Radca-minister pełni zazwyczaj funkcje zastępcy ambasadora na większych placówkach dyplomatycznych. Są to jedne z najwyższych stopni dyplomatycznych w służbie zagranicznej.

Poczta dyplomatyczna – poczta dyplomatyczna, bez względu na sposób lub środek, jakim jest przesyłana, korzysta z całkowitej nietykalności, niezależnie od miejsca i czasu. Aby poczta dyplomatyczna mogła korzystać z nietykalności muszą być spełnione następujące warunki: musi być odpowiednio oznakowana tzn. w sposób wskazujący na jej dyplomatyczny charakter, muszą być odcisnięte na niej urzędowe pieczęcie misji dyplomatycznej, urzędu konsularnego lub ministerstwa spraw zagranicznych; musi jej towarzyszyć dokument urzędowy, zwany potocznie „listem kurierskim”; ponadto może zawierać wyłącznie korespondencję dyplomatyczną i przedmioty przeznaczone do użytku służbowego. Poczta dyplomatyczna korzysta z pełnej nietykalności, nie podlega zatrzymaniu ani też nie może być otwarta i przeglądana – chyba, że po wyrażeniu zgody przez państwo wysyłające.

Poczta kapitańska – kapitan musi być wyposażony w list kurierski określający liczbę przesyłek stanowiących pocztę, jednakże nie korzysta ze statutu kuriera dyplomatycznego.

Podróże papieskie – historia papieżstwa знаła podróże papieskie w odległej przeszłości. Jednak od XIX wieku papieże, uznający się wówczas za więźniów Watykanu, przestali opuszczać Rzym. Zwyczaj podróży papieskich przywrócił dopiero w naszych czasach Paweł VI, ale naprawdę rozwinął go Jan Paweł II, który podczas swego pontyfikatu

odbył ponad sto podróży zagranicznych. Papież jest jednocześnie głową Kościoła katolickiego oraz – w znaczeniu politycznym – głową państwa jako szef uznanego międzynarodowo Państwa Watykańskiego. Jego podróże, które nigdy nie noszą nazwy wizyty, lecz pielgrzymki, łączą te dwa aspekty papieskiego urzędu – są to odwiedziny na podwójne lub wspólne zaproszenie lokalnej wspólnoty religijnej oraz władz państwa. Stąd też stosuje się w jej przebiegu pełną oprawę protokolarną przyjętą dla wizyt składanych przez głowę państwa.

Polityka zagraniczna – suwerenne kształtowanie przez najwyższe, kompetentne organy państwowe strategicznych interesów państwowych na arenie międzynarodowej, a ponadto zespół działań podejmowanych szczególnie przez dyplomację dla realizacji tych celów poprzez skuteczne oddziaływanie na środowisko międzynarodowe.

Poselstwo – termin ten występuje w czterech znaczeniach – jako stały urząd, placówka dyplomatyczna w państwie przyjmującym, która zwana jest poselstwem; jako tymczasowa misja specjalna wysyłana np. przez głowę państwa za granicę; jako misja lub zadanie powierzone posłowi do załatwienia za granicą oraz jako godność łącząca się ze sprawowaniem urzędu posła. Instytucja poselstwa, a szczególnie tymczasowego, tzn. misji specjalnej, była wykorzystywana od początków cywilizacji ludzkiej do oficjalnego komunikowania się między społecznościami ludzkimi, plemionami, miastami. Obecnie instytucja poselstwa prawie zniknęła ze stosunków między państwami. Niemniej jednak Konwencja Wiedeńska z 1961 r., w myśl Regulaminu Wiedeńskiego z 1815 r., zachowała drugą klasę przedstawicieli dyplomatycznych państw, a więc także posła oraz poselstwo.

Posel – poseł wywodzi się od legata i nuncjusza papieskiego, którzy przez wieki byli osobistymi wysłannikami papieża na dwory. Poseł stał na czele tymczasowej misji specjalnej, która zwana była poselstwem, bądź na czele stałego przedstawicielstwa dyplomatycznego w obcym państwie, również zwanego poselstwem. Na kongresie wiedeńskim w 1815 r., poseł znalazł się w drugiej klasie przedstawicieli państw akredytowanych przy głowie państwa. Konwencja Wiedeńska z 1961 r. potwierdziła status posła. Obecnie instytucja posła praktycznie niemal całkowicie zniknęła ze stosunków między państwami.

Prawo dyplomatyczne – zespół zasad i norm, które regulują działalność i status organów państwa, a szczególnie misji dyplomatycznych, realizujących stosunki dyplomatyczne z innymi państwami. Podstawowe źródła prawa dyplomatycznego to Konwencja Wiedeńska o stosunkach dyplomatycznych z 18 kwietnia 1961 r. oraz umowy dwustronne, zwyczaj

międzynarodowe i ustawodawstwo wewnętrzne. Dyplomacja jest najważniejszym instrumentem służącym realizacji polityki zagranicznej państwa działającym na podstawie prawa międzynarodowego, którego integralną część stanowi prawo dyplomatyczne.

Prawo konsularne – stanowi gałąź współczesnego międzynarodowego prawa publicznego. Podstawowymi źródłami prawa konsularnego są: Konwencja Wiedeńska o stosunkach konsularnych z 24 kwietnia 1963 r., dwustronne konwencje konsularne, prawo zwyczajowe oraz ustawodawstwo wewnętrzne.

Prawo legacji – to prawo suwerennego państwa do wysyłania własnych i przyjmowania obcych przedstawicieli dyplomatycznych, za obopólną ich zgodą. Odmowa prawa legacji przez jedno z państw wynika na ogół z braku woli, z różnych powodów, do utrzymywania przez nie i rozwijania przyjaznych stosunków z drugim państwem.

Prawo do kaplicy – kaplica powinna się znajdować wewnątrz pomieszczeń misji dyplomatycznej, a więc nie powinna mieć wyglądu kościoła jakiegokolwiek z religii i nie powinna być otwarta w zasadzie dla społeczeństwa państwa przyjmującego. Ponadto nie powinny być organizowane procesje na zewnątrz pomieszczeń i inne manifestacje, jak np. bicie w dzwony.

Precedencja dyplomatyczna – jedna z najważniejszych zasad protokołu i etykiety dyplomatycznej. Przyjęty w dyplomacji porządek pierwszeństwa według klas misji dyplomatycznych i stopni dyplomatycznych (Regulamin Wiedeński z 1815 r.). Zgodnie z Regulaminem wiedeńskim z 1815 r. o miejscu pierwszeństwa wśród przedstawicieli dyplomatycznych państw pierwszej klasy decyduje data złożenia listów uwierzytelniających głowie państwa przyjmującego. Natomiast o miejscu w porządku pierwszeństwa innych przedstawicieli państw decyduje kolejność według alfabetu lub według innych kryteriów uzgodnionych między państwami. Precedencja między członkami personelu dyplomatycznego stałych misji dyplomatycznych ustalana jest według kryteriów przyjętych w danym państwie wysyłającym. Jest to opublikowane w oficjalnej liście korpusy dyplomatycznego wydawanej co jakiś czas (raz lub dwa razy do roku) przez Protokół Dyplomatyczny MSZ.

Prokonsul – tytuł ten w czasach rzymskich nosili byli konsulowie, po zakończeniu pełnienia swych funkcji, kiedy zostali wyznaczeni na namiestników jednej z prowincji rzymskich. Prokonsulowi skupiali w swym ręku władzę wojskową, administracyjną i sądowniczą.

Proksen – w starożytnej Grecji to opiekun obywateli obcego miasta, którzy przebywali w mieście proksena. Występował jako opiekun i pośrednik między władzami miejscowymi a cudzoziemcami. Proksen był w pewnej mierze odpowiednikiem i prekursorem dzisiejszego konsula honorowego.

Pro memoria – inaczej notatka dla pamięci, zawiera streszczenie ustnego oświadczenia. Wręcza się ją bezpośrednio po odbyciu rozmowy, albo wkrótce po niej, dla potwierdzenia i utrwalenia tego, co było powiedziane. Nie zawiera adresata, podpisu ani pieczęci. Datę umieszcza się w kolejnym wierszu po ostatnim zawierającym tekst. Redagowana jest bezosobowo, tytuł umieszcza się na nagłówku nad tekstem. Osoba, która otrzymuje tego rodzaju notatkę, sama odnotowuje na niej okoliczności i datę wręczenia, włączając jako dokument do akt sprawy.

Pronuncjusz – tytuł szefa przedstawicielstwa dyplomatycznego Stolicy Apostolskiej (lata 1965 -1994). Tytuł ten był równorzędny nuncjuszowi. Został wprowadzony celem uniknięcia zadrażnień i wątpliwości, szczególnie w nowych państwach „trzeciego świata”, na tle tradycji pełnienia przez nuncjusza apostolskiego funkcji dziekana korpusu dyplomatycznego, czyli niejako automatycznego zajmowania pierwszego miejsca w porządku pierwszeństwa na liście korpusu dyplomatycznego, a także w związku z całkowitym wyjściem z obiegu internuncjusza. Wprowadzenie tytułu pronuncjusza apostolskiego pozwalało Stolicy Apostolskiej na akcentowanie zróżnicowanego stosunku do poszczególnych państw. W 1994 r. tytuł ten został zniesiony, a obecnie na czele nuncjatur apostolskich stoją nuncjusze, bez względu na religię panującą w państwie akredytacji oraz fakt, czy pełnią funkcję dziekana korpusu dyplomatycznego czy funkcji tej nie pełnią.

Protokół dyplomatyczny – powstanie nazwy protokół dyplomatyczny wiąże się z Kongresem Wiedeńskim. W jego obradach uczestniczyło wielu wybitnych mężów stanu, książąt, ambasadorów, generałów. Długim obradom towarzyszyły liczne przyjęcia, obiady, bale, wymagające dokładnego ustalenia precedencji wszystkich gości. Aby uniknąć pomyłek i nieporozumień, ustalono pierwszeństwo gości – wbrew uprzednio obowiązującym zwyczajom – zaprotokołowano je. Od tego czasu wszedł w użycie zwrot protokół dyplomatyczny. Protokół dyplomatyczny jest to zbiór reguł normujących porządek w oficjalnym obrocie dyplomatycznym. To przede wszystkim reguły protokolarne przestrzegane przy organizacji wizyt oficjalnych, szczególnie głów państw, szefów rządów i innych przedstawicieli najwyższych władz państwowych, organizowanych z tej okazji różnych spotkań i przyjęć. To również przestrzeganie zasad precedencji,

oficjalnych powitań i pożegnań, a także imprez organizowanych z udziałem korpusu dyplomatycznego. Reguły protokolarne obowiązują również przy sporządzaniu korespondencji dyplomatycznej.

Przedstawiciel dyplomatyczny – w myśl Konwencji Wiedeńskiej z 1961 r., przedstawiciel dyplomatyczny to szef misji dyplomatycznej lub członek personelu dyplomatycznego tej misji. Termin ten oznacza również przedstawiciela ministerstwa spraw zagranicznych występującego w imieniu państwa wysyłającego za granicą lub uczestniczącego np. w rokowaniach lub w konferencjach międzynarodowych.

Przedstawiciel dyplomatyczny wysyłany w misji protokolarnej – wysoki rangą przedstawiciel władz państwowych lub dyplomatycznych, na ogół w stopniu ambasadora, który reprezentuje głowę państwa w czasie oficjalnych uroczystości w innym państwie, np. z okazji inauguracji kadencji nowo wybranego prezydenta.

Przyjęcia dyplomatyczne – to jedna z tradycyjnych form działalności dyplomatycznej. Służą one przede wszystkim nawiązywaniu i podtrzymywaniu kontaktów między członkami przedstawicielstw dyplomatycznych z przedstawicielami władz i społeczeństwa państwa przyjmującego oraz do wymiany informacji, a także niekiedy do załatwiania konkretnych spraw służbowych. Przyjęcia umownie możemy podzielić na odbywające się „na siedząco” czyli obiady, obiady bufetowe, śniadania, kawy i herbatki oraz przyjęcia odbywające się na stojąco np. cocktaile, garden party, lampki wina, aperitify.

Przywileje i immunitety – immunitet oznacza niepodleganie jurysdykcji sądów i organów państwa przyjmującego i państw tranzytu, natomiast przywileje łączą się z różnymi prerogatywami, ulgami, ułatwieniami, zwłaszcza celnymi, protokolarnymi oraz podatkowymi.

Q

Quasi-dyplomacja (paradyplomacja) – quasi dyplomacja zwana jest również dyplomacją niekonwencjonalną. W sytuacji braku stosunków dyplomatycznych i konsularnych, jak również braku wzajemnego uznania państw, niekiedy ze względów pragmatycznych państwa powierzają pełnienie niektórych funkcji dyplomatycznych i konsularnych organom lub instytucjom niekoniecznie państwowym, a jeżeli państwowym – to np. przedstawicielowi banku lub innej instytucji. Pełnią oni wówczas te funkcje pod przykrywką swej właściwej działalności zawodowej.

R

Regulamin Wiedeński – akt prawny dotyczący kodyfikacji prawa dyplomatycznego. Został przyjęty 19 marca 1815 r. na Kongresie Wiedeńskim. Regulamin ten miał zażegnać pojawiające się między mocarstwami spory na tle precedencji ich przedstawicieli dyplomatycznych. Podzielił przedstawicieli dyplomatycznych na trzy klasy: klasa pierwsza to ambasadorowie, legaci lub nuncjusze, akredytowani przy głowie państwa, którym Regulamin wyłącznie przyznawał charakter reprezentacyjny; klasa druga to posłowie, ministrowie oraz inni przedstawiciele uwierzytelnieni przy głowie państwa; klasa trzecia to chargé d'affaires uwierzytelnieni przy ministrach spraw zagranicznych. Regulamin Wiedeński to pierwsza próba wprowadzenia do prawa dyplomatycznego demokratycznej zasady, która opierała się na obiektywnych kryteriach, a więc zajmowania miejsca w porządku pierwszeństwa przez szefów misji dyplomatycznych, według daty urzędowej notyfikacji ich przybycia, a nie według związków pokrewieństwa lub małżeństwa między dworami oraz przymierzy politycznych. Konwencja Wiedeńska z 1961 r. potwierdziła podział na trzy klasy szefów przedstawicielstw dyplomatycznych.

Restytucja – zakłada np. zwrot w naturze przedmiotów, mienia, dokumentów bezprawnie zatrzymanych, a więc przywrócenia stanu jaki istniał przed naruszeniem prawa. Gdy przywrócenie poprzedniego stanu jest niemożliwe, istnieje zawsze możliwość odszkodowania pieniężnego adekwatnego do poniesionej szkody lub dania jakiegoś innego ekwiwalentu w celu wyrównania strat materialnych. W przypadku niemożności przywrócenia poprzedniego stanu rzeczy istnieje też możliwość i obowiązek odwołania bezprawnego działania i powstrzymania się od dalszego bezprawnego postępowania.

Rezolucja – to ujęte w formie pisemnej wnioski, wytyczne, zalecenia jakiegoś zebrania, konferencji, zgromadzenia lub zjazdu. Rezolucja może być wykładnią poglądów i opinii na określony temat, precyzować żądania, propozycje oraz określać zadania. Rezolucja jest przeważnie aktem politycznym, a nie aktem prawnym. Stosowana jest często w ramach organizacji międzynarodowych. Rezolucja nie ma charakteru prawnie wiążącego.

Rezydencja – reprezentacyjna siedziba (budynki i otoczenie) głowy państwa, szefa rządu, biskupa, przedstawiciela dyplomatycznego obcego państwa. Konwencja Wiedeńska z 1961 r. zapewnia rezydencji szefa misji dyplomatycznej pełną nietykalność i prawo do wywieszania na niej flagi państwa wysyłającego oraz zamieszczania jego godła.

Rezydent – agent obcego wywiadu oraz w niektórych umowach międzynarodowych osoba przebywająca na terytorium państwa będącego stroną takiej umowy.

Rokowania dyplomatyczne – w praktyce dyplomatycznej państw odgrywają zasadniczą rolę i są najstarszym i najbardziej rozpowszechnionym środkiem pokojowego załatwiania sporów międzynarodowych. Rokowania dyplomatyczne to rokowania na szczycie, rokowania niskiego, technicznego szczebla. Konwencja Wiedeńska z 1961 r. upoważniła misje dyplomatyczne do prowadzenia rokowań z rządem państwa przyjmującego. Stałe misje dyplomatyczne to główny kanał prowadzenia rokowań i dialogu między państwami. Rokowania należą do podstawowych funkcji i praktyki misji. Prowadzone są często również za pośrednictwem misji specjalnych ad hoc. Rokowania dyplomatyczne prowadzone są również w sposób nieoficjalny – np. w kularach, przy okazji spotkań międzynarodowych lub różnych konferencji. Mogą być prowadzone bezpośrednio przez głowy państwa lub szefów rządu oraz na szczeblu ministerstw, szczególnie ministerstwa spraw zagranicznych. Rokowania dyplomatyczne powinny być prowadzone w ramach prawa międzynarodowego oraz nie mogą naruszać bezwzględnie obowiązujących norm prawa międzynarodowego.

Rozsadzanie typu francuskiego – oznacza taki układ stołu, w którym para gospodarzy lub gospodarz i wicegospodarz siedzą naprzeciw siebie, pośrodku dłuższego boku stołu. Sposób francuski jest preferowany podczas spotkań służbowych i obiadów roboczych, kiedy to miejsca naprzeciw siebie zajmują szefowie delegacji. Najodleglejsze miejsca na krańcach stołów przypadają osobom zajmującym najniższe miejsca w precedencji.

Rozsadzanie typu angielskiego – oznacza, że para gospodarzy lub gospodarz i główny gość zajmują miejsca odległe od siebie, przy przeciwległych, krótszych krańcach stołu – dzięki temu tworzą się wokół nich dwa centra niezależnych rozmów, które równoważą zaangażowanie towarzyskie gości.

R.S.V.P. – répondez s’il vous plait – proszę o odpowiedź. Jest to formuła umieszczana na zaproszeniach, która zobowiązuje adresata do niezwłocznej odpowiedzi.

Sieć placówek dyplomatycznych – sieć placówek oraz ich gęstość, zależy przede wszystkim od interesów państwa wysyłającego w danym państwie przyjmującym lub regionie, a ponadto od możliwości finansowych państwa.



Służba zagraniczna – termin ten oznacza państwową służbę zagraniczną, określaną jako służba dyplomatyczna lub dyplomatyczno-konsularna. Obejmuje również podległe ministerstwu spraw zagranicznych placówki dyplomatyczne i konsularne, instytuty kultury, które działają za granicą.

Smoking – uroczysty ubiór męski, używany w dyplomacji, tradycyjnie po godz. 19, przy różnych uroczystych okazjach wieczorowych, jak np. obiady, bale, uroczyste koncerty. Smoking uszyty jest z czarnego materiału. Marynarka o błyszczących jedwabnych kłapach, a spodnie z naszytymi lampasami. Do smokingu zakłada się czarną kamizelkę i koszulę z półsztywnym gorsetem, półsztywnymi odkładanymi mankietami i odkładanym kołnierzykiem oraz czarną muszkę, czarne lakierki, czarne

skarpetki. Do kieszeni smokinga wkłada się śnieżnobiałą chusteczkę z batystu lub jedwabiu. Do smokingu nosi się z reguły szelki. Smoking może być jednorzędowy lub dwurzędowy bez kamizelki. Obecnie coraz częściej kamizelkę zastępuje pas hiszpański. Smoking może być tradycyjny, jednorzędowy, z klapami klasycznymi lub też klapami o kształcie szalowym – nosi się go z czarną kamizelką. Smoking dwurzędowy nosi się bez kamizelki lub zamiast niej pas hiszpański.

Stół imperial – stół prostokątny o zaokrąglonych rogach.

Stopnie dyplomatyczne – Konwencja Wiedeńska o stosunkach dyplomatycznych z 1961 r. wymienia i określa tylko stopnie szefów przedstawicielstw dyplomatycznych. Dzieli ich na trzy klasy. Klasa pierwsza to ambasadorowie i nuncjusze akredytowani przy głowach państwa oraz inni szefowie misji równorzędnego stopnia. Klasa druga to posłowie, ministrowie i internuncjusze akredytowani przy głowach państw. Trzecia grupa to chargé d'affaires akredytowani przy ministrach spraw zagranicznych. Ponadto Konwencja dobitnie wspomina jedynie o attaché wojskowym, chodzi o wymóg uzyskiwania dla niego zgody państwa przyjmującego przed objęciem tej funkcji w jego przyszłym państwie urzędowania.

Stopnie konsularne – Konwencja Wiedeńska o stosunkach konsularnych z 1963 r. ustala tylko stopnie konsularne szefów urzędów konsularnych. Dzieli ich pod względem precedencji na cztery klasy – konsułów generalnych, konsułów, wicekonsułów i agentów konsularnych, którzy odpowiednio stoją na czele urzędów konsularnych – konsulatów generalnych, konsulatów, wicekonsulatów oraz agencji konsularnych. Poza stopniami konsularnymi urzędnicy konsularni mogą posiadać także określone stopnie dyplomatyczne.

Stosunki dyplomatyczne – urzędowe, pokojowe stosunki, ustanawiane za obopólną zgodą między dwoma uznającymi się, suwerennymi państwami. Realizowane są przez specjalne do tego celu upoważnione organy państwowe, przede wszystkim szefów stałych i tymczasowych misji dyplomatycznych oraz resorty spraw zagranicznych.

Stosunki konsularne – oficjalne stosunki ustanawiane między suwerennymi państwami na podstawie wzajemnej przez te państwa zgody w celu realizacji funkcji konsularnych. Utrzymywane są one za pośrednictwem specjalnych organów państwa, czyli przez konsułów i urzędników konsularnych lub przedstawicielstw dyplomatycznych,

a również konsulów honorowych.

Stroje dyplomatyczne – oprócz zwykłych ubiorów noszonych przez dyplomatów na co dzień, obowiązują tradycyjne stroje dyplomatyczne, które nosi się przy specjalnych okazjach, zgodnie z regułami protokolarnymi. Rodzaj stroju, który obowiązuje na danym przyjęciu dyplomatycznym określony jest na blankiecie zaproszenia (w języku francuskim lub angielskim). Tradycyjne stroje dyplomatyczne to: frak, smoking, żakiet, strój wyjściowy (wizytowy). Jeżeli na zaproszeniu nie ma wzmianki dotyczącej obowiązującego stroju, oznacza to, że należy włożyć ubranie wyjściowe, w porze wieczorowej w ciemnych odcieniach.

Strój weekendowy – składa się ze spodni sportowych oraz kurtki, bluzy lub pulovera, które zastępuje marynarkę. Koszule sportowe są barwne – w bardziej lub mniej widoczne desenie. Do tego stroju może się nadawać krawat wełniany, obuwie skórzane – wyraźnie sportowe. Wszystkie części garderoby są do siebie dopasowane materiałem, kolorem, krojem i tworzą estetyczną całość.

Strój wyjściowy – najczęściej stosowany strój w życiu oficjalnym dyplomaty, jest odpowiedni przy okazji wszelkich oficjalnych spotkań, przyjęć lub uroczystości. Ubranie wyjściowe jest zarówno strojem dziennym, jak i wieczorowym, dlatego powinno odznaczać się spokojną elegancją i być uszyte z tkaniny dobrej jakości. Strój ten w porze śniadania może być jaśniejszy, w kolorach neutralnych, a wieczorem ciemniejszy, lecz niezupełnie czarny. Dodatki to biała, jasnobłękitna lub jasnopopielata jednokolorowa koszula o gładkiej fakturze, która harmonizuje z kolorem ubrania. Krawat klasyczny, gładki dobrany do koloru koszuli. Trójkąt krawata powinien sięgać do wysokości pasa spodni. Strój wyjściowy nosi się we wszystkich przypadkach, gdy na zaproszeniu zamieszczono wzmiankę – informal, casual lub w sytuacjach, gdy nie ma żadnej wzmianki na temat stroju.

Styl dyplomatyczny – styl charakterystyczny dla zawodu dyplomaty, charakteryzujący się elegancją i kurtuazją. Ustalony sposób zachowania i postępowania zgodny z regułami etykiety dyplomatycznej oraz protokołu dyplomatycznego.

Styl korespondencji dyplomatycznej – pismo dyplomatyczne powinno odznaczać się powagą i godnością, gdyż pisane jest w imieniu państwa, a nie własnym. Pismo dyplomatyczne powinna cechować jasność, precyzja i logika sformułowań oraz ściśle określony temat. Natomiast argumenty powinny być niepodważalne z punktu widzenia logiki i prawa, przekonujące adresata o słuszności stanowiska nadawcy pisma. Pismo

powinno być zredagowane bez zarzutu, jeśli chodzi o przestrzeganie zasad gramatyki, ortografii i interpunkcji oraz nie powinno zawierać zawłości językowych, neologizmów itp. Dla pisma dyplomatycznego szczególnie jest ważna jasność i zwięzłość sformułowań, tak aby została wyeliminowana możliwość dwuznaczności w rozumieniu tego pisma.

Szara eminencja – osoba wywierająca wpływ na bieg wydarzeń zza kulis, z ukrycia. Określenie to wywodzi się z czasów kardynała Richelieu, który sprawując rozległą władzę we Francji, najbardziej drażliwe sprawy powierzał zaufanemu kapucynowi, który z tego powodu miał zyskać przydomek „szarej eminencji”.

Szyfrogramy – informacje polityczne, tajne lub poufne w treści, pilne przekazywane do Central MSZ kodem lub szyfrem, przeważnie drogą radiową przez placówki dyplomatyczne i vice versa. Na przekazywanie informacji i korespondencji kodem lub szyfrem zezwala współczesne prawo dyplomatyczne i konsularne.



Śniadanie – organizowane jest w godzinach popołudniowych, między 12.30 a 15.00. Można je rozpocząć o godzinie 13.00, ale nie później niż o 14.00. Jest to przyjęcie na siedząco, dla małej ilości osób. Goście obowiązują punktualne przybycie. Ta forma przyjęcia może mieć zarówno charakter oficjalny, jak i roboczy, często służy nieformalnej wymianie



poglądów.

Tranzyt dyplomatyczny – w czasie przejazdu służbowego przez państwa trzecie, na podstawie prawa dyplomatycznego i konsularnego, członkowie

przedstawicielstw dyplomatycznych i urzędów konsularnych korzystają z przywilejów i immunitetów koniecznych do nieskrępowanego odbycia takiej podróży. Jednak podróż taka musi mieć charakter służbowy i tranzytowy (nie turystyczny lub spędzenia urlopu). Podczas tranzytowego przejazdu służbowego dyplomata i konsul korzystają z nietykalności i innych immunitetów, które są niezbędne do nieskrępowanego odbycia takiej podróży. Z immunitetów korzystają również członkowie ich rodzin oraz pozostali członkowie przedstawicielstw dyplomatycznych i konsularnych, lecz w ich przypadku nie wymienia się dobitnie nietykalności. Przejazd tranzytowy dyplomatów i konsulów nie powinien trwać dłużej niż jest to konieczne dla przejazdu przez państwo trzecie oraz powinien odbywać się po najkrótszej trasie docelowej. W wyniku zbaczania z najkrótszej drogi, dyplomata lub konsul mogą być pozbawieni korzystania z immunitetów dyplomatycznych.

Tytuły dyplomatyczne – w dyplomacji tradycyjnie, ale szczególnie w korespondencji dyplomatycznej przywiązuje się dużą wagę do stosowania należnych tytułów. Ponadto obowiązują ściśle zasady ich używania. W korespondencji między dworami cesarskimi i królewskimi stosowane są tytuły wielkie, średnie i małe. Ponadto używane są także tytuły posiadania oraz przydomki.

Tytuły naukowe – doktor, docent, profesor. Docenta w stosunkach towarzyskich tytułujemy profesorem. Do tej grupy zaliczamy umownie tytuły związane z uzyskanym dyplomem: magister i inżynier.

Tytuły kurtuazyjne – ekscelencja, eminencja i magnificencja. Tytuły te podkreślają poważanie. Tytuł ekscelencji przysługuje głowie państwa, premierowi, ministrom i ambasadorom. Tytuły kurtuazyjne używane są przez hierarchię kościoła rzymskokatolickiego. Do kardynała zwracamy się mówiąc: eminencjo, do arcybiskupa i biskupa ekscelencjo. Gdy jednak przedstawiciel hierarchii kościelnej nie nosi purpury, mówi się do niego księżę, kardynale, arcybiskupie, biskupie. Tytuł kurtuazyjny magnificencja przysługuje rektorom wyższych uczelni. Tytuł ten używa się w chwilach uroczystych. Utrzymując na co dzień kontakty z osobą zajmującą tak wysokie stanowisko, używamy zwrotu grzecznościowego panie rektorze.

U

Do papieża zwracamy się mówiąc – Wasza Świątobliwość.

Ubranie spacerowe – ubranie spacerowe jednorzędowe składa się z marynarki, kamizelki i spodni; dwurzędowe – z marynarki i spodni. Może ono być brązowe, szare i w innym kolorze, z materiałów jednobarwnych albo w desenie. Ubranie spacerowe jest podstawowym strojem mężczyzny i ma szerokie zastosowanie. W tym ubraniu chodzimy do biura, na spacer, podróżujemy, idziemy do kina i teatru, a nawet możemy złożyć wizytę przyjacielowi, pójść na przyjęcie i uroczystość. Wykorzystując ubranie spacerowe do celów towarzyskich, pamiętamy o potrzebie włożenia białej koszuli i zmianie krawata.

Ubranie sportowe koordynowane – składa się z dwóch części: marynarki i spodni. Marynarka jest sportowa w kroju, jednoczęściowa, z materiału nieco grubszego, jednokolorowego, w kratę lub wzorki. Spodnie uszyte są z materiału jednokolorowego, różnią się od marynarki jakością materiału i kolorem, chociaż obie części łącznie stanowią całość. W ubraniu tym w miarę potrzeby kamizelkę zastępuje pulower, który – jeśli marynarka jest w kratę – bywa jednokolorowy. Pasek do spodni jest dobrany kolorem do obuwia. Obuwie przy tego rodzaju ubiorze bywa nieco mocniejsze i może mieć upiększenia w formie wzorów, klamer. Ze spodniami czarnymi lub szarymi nosi się obuwie czarne, natomiast z jasnymi spodniami nosi się obuwie czarne lub brązowe w ciemnym odcieniu.

Urbi et orbi – błogosławieństwo papieskie: „Miastu (Rzymowi) i Światu”; każdemu w szczególności i wszystkim w ogóle; na wszystkie strony świata.

Uznanie państwa a stosunki dyplomatyczne i konsularne – uznanie przez określone państwo innego państwa za państwo suwerenne pociąga za sobą uznanie jego praw i obowiązków zarówno w płaszczyźnie prawa międzynarodowego oraz prawa krajowego, tzn. sprawowanie skutecznej kontroli nad jasno określonym terytorium, ludnością, administracją, niezależność w stosunkach z zagranicą oraz wypełnianie zobowiązań międzynarodowych. Najbardziej przejrzysta sytuacja jest wtedy, z punktu widzenia prawa i praktyki międzynarodowej, gdy nawiązanie stosunków dyplomatycznych następuje jednocześnie z uznaniem nowego państwa zgodnie z obowiązującym prawem. Jednak zdarzają

się przypadki, że sytuacja państwa oczekującego na uznanie jest wciąż niejasna, która wskazuje, że zgodnie z obowiązującym prawem, nie ma możliwości nawiązania stosunków dyplomatycznych. W zaistniałej sytuacji można nawiązać z takim państwem stosunki nieformalne – czyli quasi-dyplomatyczne kontakty, np. przyjęcia lub wysłanie przedstawiciela dyplomatycznego, który może otworzyć biuro łącznikowe.

V

VIP – skrót, który informuje, że chodzi o bardzo ważną osobistość, osobę wpływową, odgrywającą ważną rolę w określonej dziedzinie życia państwowego, politycznego, kulturalnego, gospodarczego itp. VIP-owie z tego tytułu korzystają z określonych prerogatyw natury protokolarnej oraz towarzyskiej. Do kategorii VIP-ów zalicza się członków najwyższych władz państwowych, wyższych rangą dyplomatów, generalicję oraz delegatów zagranicznych wyższego szczebla. Dla VIP-ów na lotniskach wydzielone są specjalne salони, szczególnie dla przybywających w misjach oficjalnych przedstawicieli państw i rządów. Zgodnie z międzynarodowymi przepisami lotniczymi samoloty przewożące VIP-ów mają pierwszeństwo w ruchu lotniczym i przy korzystaniu z obsługi na lotniskach.

W

Whisky – ojczyznę whisky jest Anglia. Whisky podajemy w czasie aparytifów, cocktaili, na zakończenie obiadu, a więc po kawie i koniaku. Produkcja tego trunku rozpowszechniła się w XV wieku prawdopodobnie za sprawą medyków, którzy początkowo zalecali ten trunek jako lekarstwo. Whisky produkowana jest na bazie słodzącego jęczmienia i dzieli

się na malt oraz blended czyli mieszaną.

Wiza – zezwolenie wydane cudzoziemcowi przez organ państwa, które uprawnia go do wjazdu, przejazdu na jego terytorium, pobytu oraz opuszczenia tego państwa. Zezwolenie to polega na specjalnym wpisie oraz zamieszczeniu stempla w paszporcie przez kompetentne organy państwowe. Państwo może odmówić cudzoziemcowi wydania wizy bez uzasadnienia odmowy oraz cofnąć już wystawioną wizę. Do udzielania wiz dyplomatycznych i służbowych za granicą uprawnione są ambasady bądź w określonych sytuacjach urzędy konsularne, natomiast w kraju przeważnie ministerstwo spraw zagranicznych. Wiz dyplomatycznych udziela się z reguły posiadaczom paszportów dyplomatycznych, a wiz służbowych posiadaczom paszportów służbowych.

Wizyta incognito – wizyta ta należy już raczej do przeszłości. Wizyta ta wiązała się zazwyczaj z potrzebą głów koronowanych i rodzin panujących, by móc swobodnie podróżować po świecie jako anonimowi arystokraci – Piotr I odbył swą słynną Grande Tour, podróż europejską jako Piotr Michajłow. W dzisiejszych czasach podróże incognito są absolutną rzadkością.

Wizyta kurtuazyjna – spotkanie przebywającej prywatnie obcej osoby z jej odpowiednikiem w odwiedzanym państwie. Oznacza to przygotowanie krótkiej rozmowy obu polityków przez protokol państwa przyjmującego we współpracy z ambasadą zainteresowanego państwa. Wizyta ta charakteryzuje się uproszczoną formą protokolarną.

Wizyta oficjalna – dotyczy głowy państwa, szefa rządu oraz ministra spraw zagranicznych. Oprawa ceremonialno-protokolarna jest skromniejsza niż przy okazji wizyty państwowej. Pewne elementy ceremoniału i protokołu są takie same, jak przy okazji wizyt państwowych, np. uroczyste powitanie, honorowa eskorta, złożenie wieńca na Grobie Nieznanego Żołnierza, uroczyste przyjęcie lub obiad. Wizyta oficjalna służy przeprowadzeniu rozmów podsumowujących stan stosunków dwustronnych oraz omówieniu istniejących problemów.

Wizyta państwowa – to najbardziej uroczysta i prestiżowa wizyta składana przez głowę państwa. Wizycie tej towarzyszy bogata oprawa ceremonialno-protokolarna. Wizyty państwowe służą podkreśleniu dobrej atmosfery w stosunkach dwustronnych, bądź dają początek lub specjalny impuls dla dalszego rozwoju tych stosunków. W celu podsumowania przebiegu i rezultatów wizyty państwowej, na jej zakończenie publikowany jest na ogół wspólny komunikat lub deklaracja.

Wizyta prywatna (lub pobyt prywatny) – określa pobyt zagraniczny osobistości z przyczyn niezwiązanych ze sprawowaną funkcją. Mogą to być rodzinne wakacje spędzane za granicą, wizyta u przyjaciół, pobyt w domu zaprzyjaźnionego odpowiednika. Zarówno dobry obyczaj międzynarodowy, względy bezpieczeństwa, jak i względy praktyczne (zgoda na przelot i lądowanie samolotu specjalnego oraz na pobyt w obcym kraju własnych agentów ochrony) nakazują zawsze powiadomić o tym fakcie rząd państwa odwiedzanego prywatnie. Odbyna się to w drodze notyfikacji przez własną ambasadę, w efekcie czego państwo przyjmujące może otoczyć dyskretną ochroną miejsce prywatnych wakacji, użyć kurtuazynie swej pomocy logistycznej oraz zaproponować odbycie nieformalnego spotkania dwustronnego.

Wizyta robocza – ulubiona forma podróżowania europejskich szefów rządów i szefów dyplomacji. Może być również określana mianem oficjalnej wizyty roboczej. Wymogi protokołu dyplomatycznego są w niej sprowadzone do rozsądnego minimum i ograniczają się do zapewnienia najlepszych warunków do przeprowadzenia rozmów, a składniki kurtuazyjne i ceremonialne są po prostu z niej usunięte. Premierzy i ministrowie odbywają krótkie spotkania, podczas których omawiają lub próbują rozwiązać jedną konkretną sprawę wymagającą szybkiej decyzji. Taka wizyta trwa w warunkach europejskich kilka godzin – przylot samolotu specjalnego i przejazd bezpośrednio na spotkanie, dwugodzinne rozmowy i robocze śniadanie, przy którym kontynuowane są rozmowy, konferencja prasowa, wyjazd na lotnisko i powrót. Ten typ wizyty staje się standardem w stosunkach między państwami członkowskimi Unii Europejskiej. Szefowie rządów spotykają się, by przedstawić swe stanowisko, uzyskać dlań zrozumienie lub poparcie czy podjąć wspólną inicjatywę. Wizyta taka jest krótka, skład delegacji towarzyszącej szefowi rządu może być minimalny, a koszty pokrywa strona odwiedzająca. Wizyta robocza określana jest niekiedy jako: dyplomacja bez krawatów, dyplomacja niekonwencjonalna, dyplomacja bezpośrednia lub dyplomacja osobista.

Wizyty pożegnalne ambasadora – przy składaniu wizyt pożegnalnych obowiązują podobne reguły, jak w przypadku wizyt wstępnych ambasadora, na początku jego urzędowania w państwie przyjmującym. W wielu państwach ambasador przyjmowany jest na audiencji pożegnalnej przez głowę państwa. Ambasador wydaje przyjęcie pożegnalne, w celu pożegnania się osobiście z osobami, z którymi nie mógł się pożegnać.

Wizyty protokolarne ambasadora – składa je nowo mianowany ambasador po złożeniu listów uwierzytelniających głowie państwa

przyjmującego oraz formalnym rozpoczęciu urzędowania jako szefa przedstawicielstwa dyplomatycznego swego państwa. Ambasador wizyty wstępne składa niektórym najwyższym przedstawicielom władz państwa przyjmującego oraz szefom przedstawicielstw dyplomatycznych akredytowanych w państwie przyjmującym. Składanie wizyt w ramach korpusu dyplomatycznego ambasador rozpoczyna od dziekana. Dyplomatom, funkcjonariuszom MSZ i innych resortów, którym nowo mianowany ambasador nie składa wizyt, przesyła karty wizytowe z dopiskiem „P.P.” (Pour présentation), co zwyczajowo zastępuje samą wizytę. Rewizyta na złożoną przez ambasadora wizytę lub odpowiedź na wysłaną kartę wizytową powinna nastąpić w ciągu kilku dni, najpóźniej dwóch tygodni.

Wysyłanie sygnałów dyplomatycznych – jedną z szeroko stosowanych w dyplomacji metod jest wysyłanie sygnałów, zarówno pod adresem partnerów, jak i przeciwników. Sygnały te wysyłane są w różnych formach np. przyjacielskiej rady czy przecieków. Do tego rodzaju metod należą również gąfy świadomie popełniane dla wywołania określonego efektu.



Zadośćuczynienie – formą wyrównania szkody z tytułu naruszenia przywilejów i immunitetów jest zadośćuczynienie. Ma ono miejsce w przypadku, gdy państwo odpowiedzialne za działanie sprzeczne z prawem międzynarodowym nie jest w stanie wyrównać szkody materialnej lub moralnej poprzez restytucję i odszkodowanie. Wówczas może zastosować formę zadośćuczynienia, polegającą głównie na przyznaniu się do faktu naruszenia prawa, oficjalnym wyrażeniu ubolewania z tego powodu i przeproszenia oraz ewentualnym podjęciu także innych kroków. Poza wspomnianymi oficjalnymi przeprosinami i wyrażeniami ubolewania może to być także wyjaśnienie okoliczności incydentu, zapowiedź przeprowadzenia śledztwa i ukarania winnych. Do takich klasycznych form zalicza się m.in. oddanie honoru fladze lub godłu państwa, wystawienie warty honorowej, odwołanie ze stanowiska funkcjonariusza winnego zaniedbania, które doprowadziło do naruszenia nietykalności

itp. Zazwyczaj oficjalne przeprosiny zawierają też zapewnienie, że tego rodzaju naruszenia nie będą miały miejsca w przyszłości. Szczególnie w wypadkach naruszeń nietykalności osobistej, nietykalności pomieszczeń misji dyplomatycznej, poczty kurierskiej itp. stosuje się należyte ukaranie winnych, wypłacenie odszkodowania.

Zasada alternacji – oznacza naprzemienne rozsadzania kobiet i mężczyzn, co stosuje się zawsze na przyjęciach, by podkreślić ich towarzyski charakter. Absolutnie natomiast nie wolno sadzać obok siebie małżeństw. Zasada alternacji może dodatkowo uwzględniać naprzemienne rozsadzanie cudzoziemców i współrodaków, zawsze jednak należy pamiętać, że kobieta musi mieć po obu stronach mężczyzn. Zasady alternacji płci nie stosuje się w sytuacji przyjęć roboczych, na które zaprasza się bez współmałżonków. Wówczas rozsadzanie odbywa się jedynie na podstawie kryterium precedencji, czyli zajmowanego stanowiska, rozpoczynając od prawej ręki. Przy takich okazjach należy rozsadzać na przemian członków obu prowadzących rozmowy delegacji.

Zasada precedencji – stanowi o kolejności zajmowania miejsc od najważniejszego gościa do najmniej ważnego. Najważniejszy gość siedzi najbliżej gospodyni, po jej prawej ręce lub naprzeciw gospodarza.

Zerwanie stosunków dyplomatycznych i konsularnych – zerwanie stosunków dyplomatycznych następuje zwłaszcza na skutek wybuchu konfliktu zbrojnego między obu państwami; w wypadku gdy jedno z państw przestanie istnieć jako samodzielny podmiot prawa międzynarodowego – np. w razie połączenia się z innym państwem oraz jego podziału na dwa państwa lub więcej państw; może być spowodowane np. cofnięciem uznania lub odmowy uznania rządu (nastąpiły w danym kraju zasadnicze przemiany ustrojowe). Skutkiem zerwania stosunków dyplomatycznych jest w pierwszym rzędzie niezwłoczna likwidacja misji dyplomatycznych w obu państwach. Przyczyny zerwania stosunków dyplomatycznych podawane są zazwyczaj w nocie i oficjalnym komunikacie opublikowanym w prasie, chociaż zgodnie z zasadą suwerenności państwo może w każdej chwili zerwać stosunki dyplomatyczne bez obowiązku uzasadniania tego kroku. Po zerwaniu stosunków dyplomatycznych opieki nad pomieszczeniami misji, obywatelami oraz interesami państwa wysyłającego z reguły podejmuje się – na jego prośbę i za zgodą państwa przyjmującego – państwo trzecie. Po zerwaniu stosunków dyplomatycznych nie ma bowiem podstaw prawnych do wykonywania opieki dyplomatycznej i konsularnej nad osobami fizycznymi i prawnymi bezpośrednio przez państwo wysyłające, chyba, że zerwaniu stosunków nie towarzyszyło zerwanie stosunków konsularnych. Mimo zerwania stosunków

dyplomatycznych i zamknięciu nie tylko misji dyplomatycznej, lecz także urzędów konsularnych, nawet przed przekazaniem opieki nad obywatelami państwa wysyłającego państwu trzeciemu znajdują się oni pod osłoną prawa międzynarodowego. Jedynie dla czuwania nad pomieszczeniami misji może pozostać na jakiś czas za zgodą państwa przyjmującego pracownik misji, aby przekazać pod opiekę pomieszczenia i archiwa państwu trzeciemu. W razie potrzeby władze państwa przyjmującego powinny oddać do ich dyspozycji konieczne środki transportu dla nich samych i ich mienia.

Zwyczajowe prawo dyplomatyczne i konsularne – Konwencja Wiedeńska o stosunkach dyplomatycznych z 1961 r. oraz Konwencja Wiedeńska o stosunkach konsularnych z 1963 r., potwierdzają, że normy prawa zwyczajowego będą nadal obowiązywać w sprawach, które nie zostały wyraźnie uregulowane ich postanowieniami. Jednak w odróżnieniu od norm traktatowych, tzn. postanowień zawartych w traktatach obowiązujących państwa, które są stronami, istnienie normy prawa zwyczajowego nie jest łatwe do ustalenia i opiera się zazwyczaj na domniemaniu, że określona norma zwyczajowa została przez dane państwo przyjęta jako obowiązujące je prawo.



Żakiet – uroczysty męski strój dzienny, noszony podczas oficjalnych i odświętnych okazjach, m.in. z udziałem głowy państwa i szefa rządu, np. składania listów uwierzytelniających przez akredytowanego się ambasadora obcego państwa oraz innych oficjalnych uroczystości z udziałem czołowych osobistości państwowych. Żakiet składa się z dwóch części: górnej uszytej z szaro ciemnego materiału, której półokrągłe poły sięgają kolan. Do żakietu nosi się sztuczkowe spodnie, czarną lub szarą kamizelkę, białą koszulę z odkładanym kołnierzem, krawat w odcieniach ciemnoszarych, szare zamszowe rękawiczki, gładkie czarne pantofle (nie lakierki), ciemne skarpetki. W kieszonce żakietu umieszcza się białą chusteczkę. Do żakietu nosi się tradycyjnie ciemne palto i czarny cylinder. Natomiast w czasie uroczystości pogrzebowych obowiązuje czarny krawat, czarne rękawiczki oraz czarne skarpetki.

Bibliografia

1. Ikanowicz C., J.W.Piekarski: Protokół dyplomatyczny i dobre obyczaje. Wyd. SGH, Warszawa 2002.
2. Ikanowicz C.: Protokół dyplomatyczny w życiu menedżera. Polskie Zrzeszenie Hoteli, Warszawa 2004.
3. Ikanowicz C.: Protokół w życiu codziennym biznesmena. Wyd. MART, 1998.
4. Labuda G., Michowicz W.: Historia dyplomacji polskiej X-XX w., Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2002.
5. Orłowski T.: Protokół dyplomatyczny. Ceremoniał i etykieta. Wyd. MSZ. Warszawa 2005.
6. Pietkiewicz E.: Etykieta menedżera. Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1998.
7. Pietkiewicz E.: Konferencje. Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1999.
8. Pietkiewicz E.: Protokół dyplomatyczny. Wyd. MSZ, Warszawa 1998.
9. Pietkiewicz E.: Przyjęcia w biznesie i nie tylko. Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1997.
10. Sutor J.: Prawo dyplomatyczne i konsularne, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1996.
11. Sutor J.: Przywileje i immunitety międzynarodowe. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1996.
12. Sutor J.: Korespondencja dyplomatyczna. Warszawa, 1992.

JOANNA MODRZYŃSKA

PROTOKÓŁ DYPLOMATYCZNY, ETYKIETA I ZASADY SAVOIR-VIVRE'U

JOANNA MODRZYŃSKA

PROTOKÓŁ DYPLOMATYCZNY, ETYKIETA I ZASADY SAVOIR-VIVRE’U

wydanie II poszerzone

Warszawa 2016



Wolters Kluwer

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 12753243A3739346

Recenzent I wydania
Dr hab. Kazimierz Lankosz, prof. UJ

Wydawca
Kamila Dołęgowska-Narloch

Redaktor prowadzący
Janina Burek

Opracowanie redakcyjne
Iwona Pisiewicz
Joanna Holdys

Korekta i łamanie
Wydawnictwo JAK

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
© *iStockphoto.com/Okea*

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

Szanujmy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer SA, 2014, 2016

Wydanie II poszerzone

ISBN 978-83-264-9715-5

Wydane przez:
Wolters Kluwer SA

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 19
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

O autorce	7
Przedmowa	9
CZĘŚĆ PIERWSZA	
PROTOKÓŁ DYPLMATYCZNY I ETYKIETA	13
1. Ewolucja i podstawowe pojęcia	15
Stosunki międzynarodowe a dyplomacja	15
Umowy międzynarodowe regulujące stosunki dyplomatyczne i konsularne	23
Podstawowe pojęcia	29
Podstawowe instytucje	34
Sprawowanie funkcji dyplomatycznych i konsularnych	41
2. Wewnętrzne i zewnętrzne organy o kompetencjach w stosunkach międzynarodowych	60
Głowa państwa	61
Premier i rząd	63
Parlament	64
Ministerstwo Spraw Zagranicznych	65
Organy zewnętrzne państwa w stosunkach międzynarodowych	72
3. Zasada precedencji i jej następstwa	75
Cel i różnice w sposobie stosowania zasady precedencji	76
Sposoby rozmieszczania uczestników spotkań o różnym charakterze	83
Tytułatura	86
4. Międzynarodowy i krajowy protokół dyplomatyczny	89
Przygotowanie wizyt na wysokim szczeblu	89
Negocjowanie i podpisywanie porozumień międzynarodowych	94
Języki	95

Tłumacze	99
Relacje z mediami	100
Flaga i godło	101
5. Ważne osoby i uroczystości	116
Prezydent	116
Uroczystości i ceremonie, w których uczestniczą najważniejsze osoby w państwie	118
Żałoba narodowa	120
6. Protokół dyplomatyczny w organizacjach międzynarodowych	126
Organizacja Narodów Zjednoczonych	127
Unia Europejska	131
Rada Europy	150
NATO	152
7. Korespondencja dyplomatyczna	153
Podstawowe zasady korespondencji oficjalnej	153
Rodzaje pism dyplomatycznych	155
Netykieta	158
 CZĘŚĆ DRUGA	
DOBRE MANIERY I SAVOIR-VIVRE	165
8. Organizacja przyjęć i spotkań towarzyskich	167
Rodzaje spotkań, przyjęć i bankietów	167
Sposoby planowania i zapraszania na spotkania różnego typu	171
Przygotowanie stołów i nakryć	176
Zachowanie podczas spotkań towarzyskich	200
Ubiór	236
Pozostałe okazje	242
9. Etykieta w biznesie	248
Etykieta w biznesie na co dzień	248
Różnice kulturowe – wybrane aspekty	251
Różnice kulturowe na przykładzie wybranych krajów	255
Bibliografia	281
Literatura	283
Indeks	285

O autorce

Joanna Modrzyńska jest absolwentką stosunków międzynarodowych na Wydziale Dziennikarstwa i Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego. Na tej samej uczelni uzyskała stopień doktora nauk humanistycznych w zakresie nauk o polityce. Swoją karierę naukową związała z Wydziałem Politologii i Studiów Międzynarodowych Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, który mieści się w jej rodzinnym Toruniu.

Była stypendystką Fundacji im. Aleksandra von Humbolta dla Młodych Badaczy Naukowych na Uniwersytecie Ruprechta-Karola w Heidelbergu w Niemczech. Jej zainteresowania naukowe i dydaktyczne koncentrują się na różnorodnych aspektach funkcjonowania Unii Europejskiej, na tematyce związanej z protokołem dyplomatycznym i etykietą w biznesie oraz organizacją i funkcjonowaniem polskiej i zagranicznej służby dyplomatycznej.

Jest autorką publikacji naukowych z zakresu funkcjonowania i polityki na rzecz rozwoju Unii Europejskiej oraz różnych aspektów stosowania protokołu dyplomatycznego. Umiejętności praktyczne doskonaliła podczas licznych szkoleń i spotkań seminaryjnych w International School of Protocol and Diplomacy w Brukseli, Minding Manners School w Londynie i Akademii Dyplomatycznej w Warszawie. Jest założycielką i głównym trenerem szkoły Art of Manners, gdzie dzieli się swoimi doświadczeniami z zakresu dobrych manier, stosowania zasad *savoir-vivre*'u w praktyce oraz organizacji spotkań oficjalnych i towarzyskich.

Przedmowa

Podstawowe zasady i normy regulujące stosunki pomiędzy plemionami, narodami i – ostatecznie – państwami są efektem wielowiekowej praktyki. Jednak dopiero zakończenie II wojny światowej przyniosło najbardziej spektakularne z dotychczasowych zmiany spowodowane m.in. gwałtownym wzrostem liczby państw i organizacji międzynarodowych, a co za tym idzie – intensyfikację relacji pomiędzy tymi podmiotami. W ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat nastąpił niespotykany dotąd rozwój stosunków dyplomatycznych. Zamiast przeważających dotychczas stosunków bilateralnych podmioty stosunków międzynarodowych zaczęły preferować stosunki wielostronne. Na porządku dziennym są tzw. spotkania na szczycie, w ramach wspólnych instytucji o charakterze parlamentarnym czy organów organizacji międzynarodowych. Zazwyczaj spotkaniom tym towarzyszą mniej lub bardziej oficjalne okazje (m.in. śniadania robocze, obiady zasiadane lub na stojąco czy też koncerty). W każdym z tych przypadków obowiązują specyficzne zasady dotyczące stroju czy zachowania przy stole, których znajomość jest obligatoryjna.

Należy podkreślić fakt, że kwestie związane z szeroko pojętą dyplomacją, etykietą i ceremoniałem – ze względu na swoją długą historię – noszą znamiona wielowiekowej tradycji, dlatego przez niektórych mogą być postrzegane jako przestarzałe i nieprzystające do współczesnych wymagań. Otóż, nic bardziej mylnego. To właśnie owa tradycja sprawia, że dyplomacja, etykieta i ceremoniał są czymś wyjątkowym, zaś znajomość reguł, które nimi rządzą, staje się cechą wyróżniającą osoby poszukiwane w relacjach międzyludzkich, zarówno w wymiarze służbowym, jak i publicznym czy prywatnym.

Ze względu na często sygnalizowane wątpliwości warto podkreślić, że protokół dyplomatyczny nie jest – jak to się wielokrotnie mylnie uważa – zbiorem sztywnych i przypadkowych, często nieracjonalnych reguł. Bliższe zapoznanie się z zasadami rządzącymi protokołem dyplomatycznym i etykietą

sprawia, że stają się one logiczne i potrzebne, zaś sam protokół wydaje się czymś w rodzaju sztuki i zbiorem naturalnych odruchów zamiast dotychczasowej nauki „na pamięć”. Znajomość obowiązujących reguł pozwala na swobodne zachowanie w każdym towarzystwie i w każdych okolicznościach oraz ogranicza do minimum prawdopodobieństwo popełnienia *faux pas*¹. Zasady protokołu dyplomatycznego nie służą tworzeniu barier między ludźmi czy narodami, wręcz przeciwnie – pozwalają unikać sytuacji niekomfortowych i kryzysowych, zapobiegać im oraz budować porozumienie mimo dzielących ludzi różnic kulturowych.

Wbrew potocznemu wyobrażeniu protokół dyplomatyczny i dobre maniere nie są katalogiem zasad przyjętych dawno temu i trwających od tamtej pory w niezmienionej formie. Zmieniające się czasy i nowe okoliczności sprawiają, że zmianom podlegają również obowiązujące reguły. Dlatego ostatnią cechą, o którą można obecnie podejrzewać protokół dyplomatyczny i etykietę, jest brak elastyczności w odpowiedzi na wyzwania XXI wieku. Patrząc wstecz, można wręcz stwierdzić, że każde nowe pokolenie tworzy własny kodeks dobrych manier, wykorzystując zasady wypracowane i udoskonalone przez przodków.

Można sobie oczywiście zadać pytanie, czy współcześnie potrzebny jest kodeks dobrych manier. Dla wszystkich osób, które żyją w mniejszych czy większych wspólnotach, odpowiedź na to pytanie musi być twierdząca. Codzienne przestrzeganie ogólnie przyjętych norm zachowania sprawia, że ludzka koegzystencja staje się bardziej harmonijna i życzliwa.

Warto zauważyć, że znajomość reguł protokołu dyplomatycznego nie tylko pozwala na uzyskanie pewności siebie wynikającej ze znajomości powszechnie przyjętych zasad. To również kwestia posiadania określonych oczekiwań, czyli możliwość przewidzenia tego, jak zachowają się inni, i odpowiedniego reagowania na to zachowanie. Połączenie konkretnej wiedzy z uzasadnionymi oczekiwaniami wobec innych osób pozwala na uniknięcie różnego rodzaju sytuacji konfliktowych i zapewnienie maksymalnego komfortu wszystkim osobom w zróżnicowanych sytuacjach.

Przestrzeganie reguł protokołu dyplomatycznego i etykiety to przede wszystkim dowód na okazywanie szacunku nie tylko najbliższemu, krewnym

¹ Gafa, nietakt (z fr. ‘faux pas’) – oznacza nieświadomie popełniony błąd lub pogwałcenie niepisanych reguł danej społeczności. Należy pamiętać, że różnice kulturowe są często źródłem nieporozumień w tej kwestii – to, co jest akceptowalne w jednym kręgu kulturowym, w innym może być uznane za niedopuszczalne.

i znajomym, ale również osobom spotykanym po raz pierwszy. Znajomość odpowiednich zasad pozwala na zachowywanie się we właściwy sposób, który zapewnia dobre samopoczucie innym osobom i sprawia, że nasza obecność jest tak bardzo pożądana na różnego rodzaju spotkaniach towarzyskich.

Protokół dyplomatyczny, mimo że szczyci się wielowiekową tradycją, podlega – jak już wcześniej zostało wspomniane – ciągłym zmianom i adaptacjom do zmieniającej się rzeczywistości. Doskonałym przykładem ilustrującym to stwierdzenie jest Watykan, na którego tradycjonalizm składa się nie tylko jego historia jako państwa – podmiotu stosunków międzynarodowych, ale przede wszystkim tradycja papieża jako zwierzchnika Kościoła katolickiego. Często przytaczanym przykładem dowodzącym tego, że nawet protokół dyplomatyczny Stolicy Apostolskiej „nadaża” za zmieniającymi się okolicznościami, jest wydarzenie, które miało miejsce podczas planowanej w Watykanie wizyty ówczesnej Pierwszej Damy Stanów Zjednoczonych Ameryki – żony prezydenta Johna F. Kennedy’ego. Wówczas to do amerykańskiego protokołu dyplomatycznego zostało wystosowane zapytanie, w jaki sposób papież ma się zwracać do swojego gościa. Odpowiedź, która nadeszła, dawała trzy opcje do wyboru: „Madame la Présidente”, „Madam” lub „Mrs. Kennedy”. Kiedy jednak doszło do spotkania, papież Paweł VI z wyciągniętymi rękoma wykrzyknął: „Och, Jacqueline”, łamiąc tym samym przyjęte zasady, ale jednocześnie witając swojego gościa z niebywałą otwartością i sympatią².

Podręcznik, który właśnie oddaję do rąk Czytelnika, jest owocem mojego wieloletniego zainteresowania protokołem dyplomatycznym oraz efektem przygotowań do prowadzenia na różnym poziomie, w tym zwłaszcza akademickim, zajęć z przedmiotów takich jak: „Protokół i korespondencja dyplomatyczna”, „Protokół dyplomatyczny w Unii Europejskiej” czy „Protokół dyplomatyczny i dobre obyczaje we współczesnym świecie”. Na moje doświadczenie złożyły się również kursy i szkolenia odbyte w Akademii Dyplomatycznej Polskiego Instytutu Stosunków Międzynarodowych, International School of Protocol and Diplomacy w Brukseli czy szkole *Minding Manners* w Londynie.

Z założenia niniejsza książka ma służyć jako podręcznik akademicki, chociaż jej podział na dwie części, z których pierwsza ma wymiar bardziej teoretyczny, zaś druga – praktyczny, pozwala na kierowanie jej także do dyplomatów, członków administracji centralnej i samorządowej oraz studentów,

² J.R. Wood, J. Serres, *Diplomatic Ceremonial and Protocol. Principles, Procedures and Practices*, Macmillan and Co Ltd., London 1970, s. XVI.

biznesmenów i innych osób zainteresowanych poznaniem czy utrwaleniem reguł ułatwiających codzienne poruszanie się w gąszczu i zawiłościach stosunków międzyludzkich, również w kontekście coraz częściej występujących różnic kulturowych. Dodatkowo może ona służyć pomocą osobom zatrudnionym w działach współpracy międzynarodowej lub często wyjeżdżającym w zagraniczne podróże. W książce nie zbrakło także wskazówek dotyczących codziennego życia, co sprawia, że może ona znaleźć odbiorców właściwie wśród wszystkich, którzy chcą utrwalić swoją znajomość etykiety i dobrych manier oraz aspirować do miana kulturalnego i dobrze wychowanego Europejczyka.

Autorka

Część pierwsza

Protokół dyplomatyczny i etykieta

Ewolucja i podstawowe pojęcia

Stosunki międzynarodowe a dyplomacja

Niezwyczajnie trudno jest dziś wyznaczyć granicę i dokładnie wskazać, do jakiego momentu istniejące stosunki dotyczyły relacji pomiędzy plemionami i grupami ludzi, a od kiedy można je określić mianem międzynarodowych. Podobnie jest z dyplomacją, która początkowo służyła jako narzędzie wykorzystywane do budowania relacji między plemionami i grupami społecznymi, następnie narodami i państwami, zaś współcześnie wspomaga również procesy utrzymywania stosunków z (i pomiędzy) organizacjami międzynarodowymi. Dyplomacja, podobnie jak stosunki międzynarodowe, ewoluowała na przestrzeni wieków, przy okazji tworząc i udoskonalając protokół dyplomatyczny, aby z początkiem XIX wieku wytworzyć jego uniwersalne zasady, uznawane w wielu przypadkach przez większość uczestników stosunków międzynarodowych po dzień dzisiejszy.

Protokół dyplomatyczny służy usystematyzowaniu i uporządkowaniu reguł stosowanych podczas różnego rodzaju spotkań czy rozmów według kryteriów maksymalnie obiektywnych i zrozumiałych dla wszystkich uczestników. O ile protokół jest zbiorem reguł skierowanych do państw i rządów oraz ich przedstawicieli służących pomocą przy organizacji i podczas spotkań oficjalnych, a także tych mniej formalnych, o tyle nie należy zapominać, iż wykorzystuje on również zasady stosowane w codziennym życiu przez każdego człowieka (bez względu na to, czy świadomie, czy też nie). Jednym z elementów składowych protokołu dyplomatycznego są dobre maniery, a te są niezbędnym elementem działań podejmowanych przez każdego człowieka w przeróżnych okolicznościach.

Przykładowo, stosowana w protokole dyplomatycznym hierarchia oparta na obiektywnych kryteriach jest niczym innym jak próbą naśladowania zachowań pojawiających się nie tylko w świecie zwierząt, ale również w stosunkowo prymitywnych grupach społecznych, nie wspominając o każdym mniej lub bardziej zorganizowanym państwie. Ta podstawowa zasada dotycząca utrzymania pokojowych relacji i unikania zachowań mogących urazić drugą stronę ma swoje zastosowanie zarówno w codziennym życiu, jak i podczas utrzymywania szeroko pojętych stosunków międzynarodowych. Warto również zauważyć, że osoby cieszące się największym szacunkiem najczęściej zdobywają go poprzez swoje zachowanie adekwatne do okoliczności oraz niezwykle uprzejmość (czyli stosowanie zasad etykiety i dobrego zachowania w praktyce). Warto w tym miejscu wspomnieć słowa nieżyjącego już prezydenta Stanów Zjednoczonych Ameryki Johna F. Kennedy'ego, który w czasach, gdy niewłaściwe i nieuprzejme zachowanie było jedną z metod powszechnie wykorzystywanych w stosunkach międzynarodowych (była to taktyka mająca na celu wyprowadzenie drugiej strony z równowagi oraz pokazanie swojej przewagi), powiedział, że „uprzejmość nie jest słabością”¹. Również Kanclerz Otto von Bismarck podkreślał, że „nawet w deklaracji wojny zasady kurtuazji muszą być przestrzegane”².

Im bardziej odległe czasy, tym trudniej doszukiwać się sformalizowanych oraz trwałych i powszechnie stosowanych narzędzi służących do utrzymywania stosunków dyplomatycznych. W starożytnej Grecji doraźnie, w zależności od potrzeb, z poselstwami wysyłani byli mówcy, oratorzy, filozofowie lub też mający duże doświadczenie życiowe starsi wiekiem mężczyźni. Wbrew obecnej praktyce, nie oczekiwano od nich zbierania informacji czy pisania raportów ze swoich podróży. Ich podstawowym zadaniem było wygłaszanie wspańiałych i imponujących przemówień oraz przekonywanie do swoich racji drugiej strony. Posiadane przez nich wykształcenie, doświadczenie oraz zdolności oratorskie zwiększały szanse na pozytywne załatwienie sprawy. Jednocześnie, ze względu na dojrzały wiek, ich ewentualna dłuższa nieobecność nie wpływała znacząco na drastyczne zmniejszenie możliwości obronnych danego państwa czy miasta. Na przykład w praktyce starożytnej Grecji wykształciły się dwa rodzaje posłów: heroldowie (gr. *keriukes* lub *angeloi*), posiadający atrybuty natury sakralnej, oraz posłowie o charakterze świeckim, często nazywani posłami politycznymi

¹ J.R. Wood, J. Serres, *Diplomatic Ceremonial and Protocol. Principles, Procedures and Practices*, Macmillan and Co Ltd., London 1970, s. XV.

² *Ibidem*.

(gr. *presbeis*)³. Już w V w. p.n.e. kontakty między państwami-miastami greckimi były na tyle częste i rozwinięte, że można mówić o czymś na kształt regularnego systemu dyplomatycznego. Dobrym przykładem ilustrującym stosowaną wówczas praktykę dyplomatyczną jest zwołana przez Spartę w 432 r. p.n.e. konferencja sprzymierzeńców, podczas której mieli oni stwierdzić, czy Ateny złamały warunki traktatowe i czy w związku z tym powinny ponieść karę w postaci wypowiedzenia wojny⁴. Warto zauważyć, że nawet mimo ostatecznej zgody na wypowiedzenie wojny Atenom, obecnej wówczas w Sparcie delegacji ateńskiej negocjującej warunki umowy handlowej pozwolono na pozostanie w mieście i dokończenie swojej misji, co świadczy o istnieniu rozwiniętych zasad dyplomacji, a nawet zaczątków stosowania immunitetów i przywilejów dyplomatycznych w praktyce. Warto również wspomnieć, że ówczesnym Grekom nieobca była np. instytucja arbitrażu w trakcie rozwiązywania sporów.

Starożytnym Grekom zawdzięczać należy również pochodzenie słowa „dyplomacja”. Początkowo słowo *diploum* oznaczało ‘zginać, składać’ i wiązało się z nazwą wszelkich dokumentów podróży, które były wydawane w postaci drewnianych bądź metalowych tabliczek połączonych ze sobą w określony sposób i nazywanych *diplomas* (gr. *diplóos* ‘podwójny’). Później nazwa ta została rozciągnięta na wszystkie oficjalne dokumenty, zwłaszcza te dotyczące przemieszczania się, przywilejów i immunitetów czy negocjowania porozumień.

Starożytnej Grecji zawdzięczamy także początki dyplomacji wielostronnej (konferencyjnej). Do przykładów zaliczyć można zwołane w 432 r. p.n.e. spotkanie delegatów Związku Peloponeskiego czy w 338 r. p.n.e. – Kongresu Korynckiego⁵.

O krok dalej poszli władcy starożytnego Rzymu, którzy powierzyli sprawowanie funkcji dyplomatycznych stałemu organowi. Było to kolegium fecjalów (łac. *fetiales*), liczące 20 kapłanów, którzy oprócz obowiązków religijnych w razie potrzeby wyruszali również z poselstwami dyplomatycznymi. W zależności od powierzonego zadania występowali oni pod różnymi nazwami: wysłańców (łac. *legati*), mówców (łac. *oratores*) lub zwiastunów (łac. *nuntii*). To właśnie starożytni Rzymianie rozwinęli i metodycznie uporządkowali podstawy systemu prawnego, czego przykładem jest np. podział na rodzaje

³ F. Przetacznik, *Nietykalność osobista przedstawiciela dyplomatycznego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1970, s. 25.

⁴ H. Nicolson, *Diplomacy*, Oxford University Press, London 1950, s. 21.

⁵ J. Sutor, *Prawo dyplomatyczne i konsularne*, LexisNexis, Warszawa 2010, s. 22.

obowiązującego prawa: *ius civile* (prawo obowiązujące obywateli rzymskich), *ius gentium* (prawo stosowane w relacjach pomiędzy obywatelami rzymskimi i obcokrajowcami) oraz *ius naturale* (znajdujące swoje zastosowanie wobec wszystkich ludzi)⁶. Rzymianom przypisuje się również wiele osiągnięć w zakresie tworzenia teorii dyplomacji i opracowywania kwestii proceduralnych. Jednak, ze względu na dominujący status i charakter imperium, dopiero pod koniec cesarstwa Rzymianie zaczęli rozwijać sztukę negocjacji.

Czasom starożytnym zawdzięczać należy również ewolucję przekonania o nietykalności posłów. Zasada ta, zanim została oparta na podstawach w postaci prawa pisanego, miała swoje zastosowanie w powszechnej praktyce i traktowaniu posłów jako osób podlegających specjalnej ochronie i znajdujących się pod opieką bóstw. W starożytnych Chinach posłowie byli nazywani „podróżującymi możnowładcami”, zaś zasada mówiąca o ich nietykalności była respektowana nie tylko w krajach, do których zostali wysłani, ale również w państwach trzecich (najczęściej tranzytowych). W starożytnych Indiach podstawowym zadaniem posłów było zapobieganie wojnom. Dodatkowym zabezpieczeniem na czas sprawowania funkcji związanych z pełnioną misją dyplomatyczną była praktyka nakazująca wysyłanie z poselstwem osób należących do kasty kapłańskiej (przynależność do stanu kapłańskiego gwarantowała nietykalność). Z kolei w Asyrii i Babilonii zniewaga posłów była traktowana jako zniewaga władcy, do którego posłowie zostali wysłani. W starożytnym Izraelu naruszenie nietykalności posłów było wystarczającym powodem do rozpoczęcia wojny (np. Dawid wypowiedział wojnę Ammonitom, zaś Herod surowo rozprawił się z Arabami)⁷.

W starożytności zaczęto również tworzyć, a potem rozwijać podstawowe zasady korespondencji dyplomatycznej, która w zdecydowanej większości przypadków była prowadzona w języku greckim lub po łacinie. Wówczas to pojawiły się pierwsze stałe formuлки czy też podział pism na poszczególne (wymagane w zależności od okoliczności) części.

Często uważa się, że następna epoka – średniowiecze – nie sprzyjała rozwojowi stosunków dyplomatycznych. Pomijając arystokrację, duchowieństwo było jedyną grupą społeczną w większości mającą chociaż częściowe wykształcenie, w związku z czym to właśnie jemu przypadło w udziale utrzymywanie stosunków dyplomatycznych. Była to również przyczyna, dla której dominującym językiem

⁶ H. Nicolson, *Diplomacy*, op. cit., s. 23.

⁷ F. Przetacznik, *Nietykalność osobista...*, op. cit., s. 23–25.

dyplomacji stała się łacina. Należy podkreślić też rzadko docenianą rolę, jaką średniowiecze odegrało w porządkowaniu i archiwizowaniu dokumentów.

Średniowiecznej dynastii Karolingów zawdzięczać należy chociażby pochodzenie słowa „kanclerz” (żaden edykt królewski nie miał mocy obowiązującej, dopóki nie został parafowany przez kanclerza). Wzorując się na tych rozwiązaniach, podobny system ustanowił Wilhelm Zdobywca w Anglii⁸. Warto również podkreślić rolę, jaką odegrało Cesarstwo Wschodniorzymskie (Bizantyńskie) w rozwijaniu ceremoniału towarzyszącego przyjmowaniu obcych poselstw⁹. To właśnie Bizancjum często (choć nie do końca słusznie) uznawane jest za jedyne średniowieczne miejsce, w którym kultywowane i rozwijane były osiągnięcia starożytności w zakresie protokołu i korespondencji dyplomatycznej.

Ze względu na intensywnie rozwijające się stosunki dyplomatyczne, jak również rosnącą rywalizację pomiędzy władzą świecką i papieństwem, konieczne stało się ustalenie uniwersalnych sposobów regulujących kwestie pierwszeństwa. Za jedną z takich prób można uznać listę precedencji przedstawioną w 1504 r. przez papieża Juliusza II. Na pierwszym miejscu papież umieścił siebie, następnie cesarza oraz jego prawowitego następcę. Dalej wymienieni zostali królowie Francji oraz Hiszpanii, Aragonii i Portugalii. Następni w kolejności byli władcy Wielkiej Brytanii i Danii. W miarę upływu czasu lista była uzupełniana (np. w 1516 r. przez kolejnego papieża Leona X), jednak wbrew zamierzeniom jej autorów nie zapobiegła ona nieporozumieniom. Jednym z najbardziej znanych była bójka na balu w Londynie, do którego to sporu doszło na tle ustalania pierwszeństwa pomiędzy ambasadorami Francji i Rosji, a który ostatecznie zakończył się późniejszym pojedynkiem¹⁰.

Zdecydowanie bardziej eleganckie rozwiązanie konfliktu, mającego miejsce w 1659 r., znaleźli ambasadorowie Francji i Hiszpanii, kiedy ich karety spotkały się w jednej z wąskich uliczek Hagi. Żaden z nich nie chciał ustąpić drugiemu. Dopiero w efekcie trzygodzinnej dyskusji przyjęte zostało rozwiązanie satysfakcjonujące obie strony. Usunięto znajdujący się przy ulicy płot, karetę ambasadora Francji przejechała po dotychczasowym trakcie, zaś karetą ambasadora Hiszpanii – po uprzywilejowanej, prawej stronie¹¹.

⁸ H. Nicolson, *Diplomacy*, *op. cit.*, s. 27–28.

⁹ J. Sutor, *Prawo dyplomatyczne...*, *op. cit.*, s. 23.

¹⁰ H. Nicolson, *Diplomacy*, *op. cit.*, s. 179.

¹¹ Ch. Jönsson, M. Hell, *Essence of Diplomacy*, Palgrave Macmillan, Hampshire–London 2005, s. 55.

Innym klasycznym przykładem walki o pierwszeństwo był przypadek szwedzkiego posła przybyłego do Londynu 30 września 1661 r. Ówczesnym zwyczajem przybycie do miasta nowego dyplomaty odbywało się z wielkimi honorami, zaś urzędujący w mieście przedstawiciele dyplomatyczni mieli obowiązek wyjechać i przywitać nowego przedstawiciela. Zarówno hiszpański, jak i francuski ambasador wysłali swoje karety. Jako pierwsza przybyła na miejsce karetą ambasadora Hiszpanii i to nią odjechał szwedzki poseł. Przedstawiciel Francji nie dał jednak za wygraną, dogonił odjeżdżającą karetę (co zostało poczytane za próbę zniewagi króla Hiszpanii), wywiązała się bójka, w trakcie której zginęła jedna osoba z francuskiej świty i odnotowano poważne straty materialne. Król Ludwik XIV poczuł się urażony tą zniewagą, w efekcie czego zagroził wypowiedzeniem wojny, jeśli nie doczeka się przeprosin i surowego ukarania hiszpańskiego ambasadora w Londynie. Tak też się stało. Mimo tych nieprzyjemnych wydarzeń perturbacje na tle pierwszeństwa pomiędzy ambasadorami i innymi przedstawicielami nadal od czasu do czasu się zdarzały¹².

Podobna sytuacja wydarzyła się na dworze Karola V. Ambasador Wenecji zaproszony na uroczystość dworską, chcąc zapewnić należne swojemu krajowi miejsce, przybył bardzo wcześnie. Gdy pojawił się inny ambasador i próbował zająć wyższe miejsce, Wenecjanin usiłował mu w tym przeszkodzić. Incydem zainteresował się Karol V, zalecając ambasadorowi Wenecji, aby ten ustąpił. Ten jednak oświadczył, że Jego Cesarska Mość może raczej ściąć mu głowę, niż polecić zejść z zajętego miejsca, bo jego śmierć wywołałaby stratę jedynie prywatnej osoby, natomiast ustąpienie należnej pozycji stanowiłoby obrazę dla całej Republiki Weneckiej i poniżyłoby wielkość męstwa, dzięki któremu wzniosła się ona ponad wszystkie inne rzeczpospolite¹³.

Za prekursorów procesu tworzenia i rozwijania protokołu dyplomatycznego we współczesnym znaczeniu tego terminu uznaje się państwa włoskie i działania przez nie podejmowane już od XIII w. Był to okres ożywionych kontaktów handlowych i licznych podróży. W celu jeszcze lepszego rozwijania kontaktów państwa włoskie zaczęły regularnie wysyłać poselstwa na Bliski i Daleki Wschód oraz do Afryki, jak również ustanawiały przedstawicielstwa między sobą. Na początku były to przedstawicielstwa doraźne, które z czasem, w miarę potrzeb, częstokroć zamieniano w stałe.

¹² H. Nicolson, *Diplomacy*, op. cit., s. 179–180.

¹³ E. Pietkiewicz, *Anegdotki dyplomatyczne*, CIM, Warszawa 1996, s. 10.

W 1455 r. powstało – powszechnie uznawane za pierwsze stałe – przedstawicielstwo księcia Mediolanu Francesco Sforzy w Genui. Pięć lat później, podążając za tym przykładem, książę Savony wysłał do Rzymu Eusebio Margaria, archidiakona Vercelli, aby ten był jego stałym reprezentantem. W 1496 r. Wenecja wysłała dwóch kupców jako swoich stałych przedstawicieli do Londynu. Kilka lat później stałe przedstawicielstwa państw-miast włoskich zaczęły funkcjonować w Paryżu oraz na dworze Karola V Habsburga. W 1519 r. pierwsi stali ambasadorowie brytyjscy zostali wysłani do Paryża.

Niezwykle ważnym aktorem stosunków międzynarodowych, istotnym dla rozwoju stosunków i reguł dyplomatycznych, okazał się pierwszy premier Francji na dworze króla Ludwika XIII – kardynał Richelieu. Ugruntował on zwyczaj ustanawiania stałych przedstawicielstw zamiast dotychczasowych *ad hoc*. Był gorącym zwolennikiem „permanentnych negocjacji”. To podejście kontynuował jego następca, kardynał Mazarin, służący na dworze króla Ludwika XIV. Wówczas to Francja, poprzez rozbudowaną sieć przedstawicielstw dyplomatycznych, utrzymywała stosunki z wieloma krajami i zbudowała swoją wyjątkową pozycję na arenie międzynarodowej. Król Ludwik XIV był również pierwszym władcą, który powołał Departament do Spraw Cudzoziemskich, będący odpowiednikiem współczesnego Ministerstwa Spraw Zagranicznych.

W Rzeczpospolitej za czasów panowania dynastii Jagiellonów, kiedy to Polska była jednym z najważniejszych mocarstw europejskich, nastąpił rozkwit dyplomacji na niespotykaną skalę. Tylko w latach 1506–1530 Zygmunt Stary wysłał za granicę 148 poselstw tymczasowych. Z kolei za czasów Zygmunta Augusta dokonano daleko idących udoskonaleń w organizacji i technice służby zagranicznej (np. zaczęto stosować szyfr oraz uruchomiono pocztę konną na trasie Kraków–Wenecja)¹⁴.

Jednakże ani sytuacja polityczna, ani obawa Polski przed mieszaniem się obcych mocarstw w jej wewnętrzne sprawy nie sprzyjały rozwojowi stałych misji dyplomatycznych. Państwo polskie niechętnie przyjmowało stałe poselstwa zagraniczne¹⁵, traktując je jako potencjalne miejsca prowadzenia działalności szpiegowskiej (należy jednak oddać sprawiedliwość: podejrzania te często okazywały się prawdą). Z drugiej zaś strony, chroniczne pustki w królewskim skarbcu były ważnym argumentem przeciwko ustanawianiu stałych polskich

¹⁴ J. Sutor, *Prawo dyplomatyczne...*, *op. cit.*, s. 28.

¹⁵ Jako wyjątek potwierdzający regułę można traktować obecność stałego agenta króla Prus i nuncjuszy apostolskich w Polsce – zob. J. Sutor, *Prawo dyplomatyczne...*, *op. cit.*, s. 28.

poselstw za granicą. Uwarunkowania te doprowadziły w 1683 r. m.in. do podjęcia przez sejm decyzji o zakazie stałego pobytu obcych poselstw na dworze polskim¹⁶.

Cechą charakterystyczną polskiej dyplomacji okresu Rzeczypospolitej Obojga Narodów, o której warto wspomnieć, było stawianie na czele poselstwa co najmniej dwóch osób, po jednej z Polski i Litwy, co z jednej strony miało sprzyjać kontroli i zabezpieczać właściwy przebieg misji, z drugiej – w wielu przypadkach było podstawową przyczyną niemocy decyzyjnej, a co za tym idzie – fiaska całego przedsięwzięcia. Wiele problemów nastroczał również sam sposób powoływania posłów, ze względu na podział kompetencji pomiędzy króla i zwoływane sejmy. W obliczu tej sytuacji Polska zaadaptowała rozwiązanie dzielące szefów misji na dwie kategorie: „posłów wielkich” (łac. *legati maiores*) powoływanych przez sejm i „posłów mniejszych” (łac. *legati minores*) powoływanych przez króla.

W Polsce proces budowania zawodowej służby dyplomatycznej rozpoczął się dopiero w okresie, kiedy kraje ościenne dysponowały już dobrze przygotowaną, rozbudowaną i doświadczoną dyplomacją. W 1764 r., za panowania Stanisława Augusta, powołany został specjalny gabinet do kierowania sprawami zagranicznymi, zaś dwa lata później, w 1766 r., sejm uchwalił budżet mający na celu m.in. finansowanie wysłania stałych przedstawicielstw dyplomatycznych. W 1775 r. powstał Departament Interesów Cudzoziemskich, który po zniesieniu Rady Nieustającej, decyzją Sejmu Czteroletniego w 1788 r., został przemianowany na Deputację ds. Zagranicznych.

Rozbiory Polski pod koniec XVIII w. zahamowały rozpoczęty dopiero proces tworzenia nie tylko stałej służby dyplomatycznej, ale również podstaw polskiego protokołu dyplomatycznego (wcześniejszy brak stałych przedstawicielstw nie sprzyjał jego budowaniu). Dopiero w okresie dwudziestolecia międzywojennego, wraz z odbudową instytucji państwowych, w tym służby dyplomatycznej, został stworzony polski protokół dyplomatyczny. Jego opracowanie zostało powierzone dwójce doświadczonych i wytrawnych dyplomatów: Stefanowi hr. Przeździeckiemu (do czasu uzyskania niepodległości przez Polskę służył on na dworze rosyjskim) oraz Karolowi Bertoniemu (wcześniej służył on na dworze austro-węgierskim). Dlatego też zasady protokolarne obowiązujące w II Rzeczypospolitej były odzwierciedleniem reguł mających zastosowanie na

¹⁶ *Ibidem*, s. 28.

dworze petersburskim i wiedeńskim, które z kolei wzorowały się w dużym stopniu na protokole francuskim (stąd też m.in. po dziś dzień językiem oficjalnym polskiej dyplomacji jest właśnie język francuski). Efektem tych doświadczeń, wzbogaconych o elementy polskiej tradycji narodowej, było dzieło *Przepisy protokolarne, etykietałne i ceremonialne Rzeczypospolitej*.

Odzyskanie niepodległości po 1945 r. nie sprzyjało niestety rozwijaniu polskiego protokołu dyplomatycznego. Brak potrzeb w tym zakresie spowodował, że w dużej mierze okrojone zostały jego funkcje ceremonialne, zaś rozbudowane i szczegółowo opisane w okresie międzywojennym zasady protokolarne uległy ograniczeniu do niezbędnego minimum.

Umowy międzynarodowe regulujące stosunki dyplomatyczne i konsularne

Jak już wcześniej zostało wspomniane, w miarę rozwoju stosunków dyplomatycznych przedstawiciele wysyłani z misją dyplomatyczną nosili różnorodne nazwy, różne też były ich kompetencje. Najczęściej stosowane wówczas nazwy to: legaci, nuncjusze, ambasadorowie, komisarze, prokuratorzy i agenci. Jednak bez względu na nazwę wykształciły się (w drodze funkcjonalnej) dwie podstawowe grupy przedstawicieli dyplomatycznych: osoby reprezentujące głowy państw oraz delegaci niższej rangi. Pierwsza grupa była zobowiązana do permanentnego okazywania wielkości i siły suwerena wysyłającego, jej kontakty ograniczone były tylko do osób szlachetnie urodzonych, zaś utrzymanie niezwykle kosztowne. Z kolei przedstawiciele niższej rangi często stanowili tańsze źródła informacji, jednakże byli przy tym bardziej narażeni na przekupstwo, a co za tym idzie – wielokrotnie stawali się mniej wiarygodni.

Brak ujednolicenia stosowanej terminologii i nazewnictwa oraz podziału kompetencji poszczególnych przedstawicieli, jak też zróżnicowane podejście do stosowania chociażby zasady pierwszeństwa, doprowadziły do sytuacji, w której bardzo trudno było zaplanować jakiekolwiek spotkanie z udziałem większej liczby osób. Doskonałą okazją do uregulowania tej kwestii okazał się w 1815 r. Kongres Wiedeński i towarzyszące mu spotkania oficjalne, towarzyskie oraz bankiety i przyjęcia. Ze względu na dużą liczbę koronowanych głów i arystokracji, w celu uniknięcia pomyłek i nieporozumień, po raz pierwszy w historii na tak ogromną skalę spisano przybyłe osoby według oficjalnej kolejności. Kolejność ta była uwzględniana podczas wszystkich spotkań w ramach

Kongresu, a następnie wykorzystywana jako jedno z podstawowych narzędzi stosunków międzynarodowych przy ustalaniu precedencji osób biorących udział w różnego rodzaju spotkaniach.

Bez wątpienia za najważniejszą kwestię w zakresie protokołu dyplomatycznego, którą udało się ustalić podczas Kongresu, należy uznać ustalenie kolejności klas szefów misji dyplomatycznych oraz kolejności w obrębie tych klas. Szefowie misji dyplomatycznych zostali podzieleni na cztery klasy:

- I: ambasadorowie, legaci i nuncjusze,
- II: posłowie nadzwyczajni i ministrowie pełnomocni,
- III: ministrowie-rezydenci¹⁷,
- IV: *chargés d'affaires*¹⁸.

Dodatkowo ustalono, że pierwszeństwo w każdej klasie ma się opierać nie na dotychczasowym dość kontrowersyjnym kryterium znaczenia i wielkości suwerena, który był reprezentowany (decydującymi przesłankami były: tytuł, więzi pokrewieństwa, pozycja władcy, przynależność do sojuszków politycznych itd.), lecz na bardziej obiektywnej zasadzie pierwszeństwa na podstawie daty rozpoczęcia pełnienia funkcji w danym państwie (akredytacji).

Znamienne jest, że konieczność uporządkowania precedencji klas oraz kolejności w ich obrębie wynikała z coraz większej liczby stałych przedstawicieli dyplomatycznych wysyłanych i przyjmowanych przez poszczególne państwa. Przez długi czas ambasadorowie wysyłani byli tylko do nielicznych państw, z którymi utrzymywano wyjątkowe relacje lub też takich, które chciano w ten sposób uhonorować. Na początku panowania królowej Wiktorii brytyjscy ambasadorowie byli akredytowani tylko na trzech dworach: w Paryżu, Sankt Petersburgu oraz w Konstantynopolu. Dopiero z czasem – a był to proces stosunkowo długotrwały – kolejne stolicy zyskiwały przedstawicieli brytyjskich w randze ambasadora¹⁹. Podobny proces dotyczył też innych państw.

Należy podkreślić, że od czasu usystematyzowania i uporządkowania klas szefów misji dyplomatycznych każde „przejście” w stosunkach bilateralnych

¹⁷ III klasa ministrów-rezydentów została wprowadzona w 1818 r. na Kongresie Akwizgrańskim, jednak nie przyjęła się ona w praktyce dyplomatycznej.

¹⁸ H. Nicolson, *Diplomacy*, *op. cit.*, s. 32.

¹⁹ Wiedeń – 1860 r., Berlin – 1862 r., Rzym – 1876 r., Madryt – 1887 r., Waszyngton – 1893 r., Tokio – 1905 r., Bruksela – 1919 r., Rio de Janeiro – 1919 r., Lizbona – 1924 r., Buenos Aires – 1927 r., Warszawa – 1929 r., zob. H. Nicolson, *Diplomacy*, *op. cit.*, s. 182.

o klasę wyżej lub niżej traktowane jest jako odzwierciedlenie aktualnie panujących tendencji w relacjach pomiędzy zainteresowanymi krajami (odpowiednio polepszenie bądź też pogorszenie tych relacji). Zmiana klasy szefa misji dyplomatycznej może również stanowić dowód na zaistnienie nadzwyczajnych okoliczności, które uniemożliwiają prowadzenie tych relacji na dotychczasowym poziomie. Przykładem takiej sytuacji jest przypadek zmiany francuskiego ambasadora w Rzymie w okresie, kiedy Mussolini po zajęciu Abisynii uznał króla Włoch Wiktora Emanuela III za cesarza Etiopii. Tytuł ten nie był jednak uznawany przez większość państw. Wystawienie listów akredytacyjnych dla nowego ambasadora Francji, w których król Włoch tytułowany byłby cesarzem Etiopii, stanowiłoby oficjalne uznanie zaistniałej sytuacji. Z kolei brak tego tytułu od razu dyskredytowałby listy uwierzytelniające, a tym samym kandydata na nowego ambasadora. Z powodu braku satysfakcjonującego rozwiązania Francja zdecydowała się na wysłanie swojego przedstawiciela w randze *chargé d'affaires*²⁰.

Warto również podkreślić, że zgon monarchy bądź też szefa państwa nie wpływa w żaden sposób na ważność dotychczasowych listów uwierzytelniających. Istnieje jednak zasada, że w możliwie najkrótszym terminie wręczane są nowe listy uwierzytelniające podpisane przez następną głowę państwa. Wydarzenie to jednak nie ma już tak uroczystego charakteru jak w przypadku wręczania listów uwierzytelniających w momencie objęcia nowej placówki, a stanowi jedynie dopełnienie formalności²¹.

Sytuacja jest nieco inna w przypadku zmian o charakterze rewolucyjnym. Nie ma, co prawda, żadnej ogólnie przyjętej reguły w takich przypadkach, praktyka pokazuje jednak, że zazwyczaj kraje wysyłające czekają na częściowe przynajmniej ustabilizowanie sytuacji w państwie przyjmującym oraz ustanowienie podstawowych zrębów instytucjonalnych i administracyjnych gwarantujących sprawne działanie nowych władz. Ewentualnym rozwiązaniem jest obniżenie rangi stosunków dyplomatycznych do czasu unormowania sytuacji. W niektórych przypadkach państwa dokonują uznania danego kraju dwuetapowo: dopiero po uznaniu *de facto* następuje uznanie *de iure*.

Warto zauważyć, że w ogólnym zarysie postanowienia dotyczące pierwszeństwa w stosunkach międzynarodowych, które zostały ustanowione na Kongresie Wiedeńskim, przetrwały do dziś, zaś dokonane zmiany miały w większości

²⁰ *Ibidem*, s. 189–190.

²¹ *Ibidem*, s. 190.

przypadków charakter porządkujący i nie wpłynęły w dużym stopniu na sposób pojmowania czy stosowania zasady pierwszeństwa.

Zmiany, o których warto wspomnieć, zostały uzgodnione przez społeczność międzynarodową i umieszczone w Konwencji wiedeńskiej o stosunkach dyplomatycznych podpisanej 18 kwietnia 1961 r. Najważniejsze poprawki dotyczyły szefów misji dyplomatycznych, którzy od tej pory dzielą się według następujących klas:

- I: ambasadorowie, nuncjusze²² oraz inni szefowie misji dyplomatycznych w równej randze akredytowani przy głowach państw,
- II: posłowie, ministrowie oraz internuncjusze²³ akredytowani przy głowach państw,
- III: *chargés d'affaires*²⁴ przy Ministrze Spraw Zagranicznych.

Utrzymano w mocy zasadę, według której pierwszeństwo w obrębie klas uzależnione jest od daty (a jeśli zajdzie taka potrzeba – również godziny)

²² Nuncjusz apostolski (wł. *nunzio apostolico*) – legat papieski pełniący funkcję szefa stałej misji dyplomatycznej pierwszej klasy i jednocześnie przedstawiciel dyplomatyczny papieża jako głowy Kościoła rzymskokatolickiego w państwie, z którym Stolica Apostolska utrzymuje stosunki dyplomatyczne. Ranga nuncjusza odpowiada randze ambasadora, zaś w krajach tradycyjnie uznawanych za katolickie, m.in. w Polsce, nuncjusz jest zwyczajowo dziekanem korpusu dyplomatycznego.

Zgodnie z prawem kanonicznym, nuncjusz i jego siedziba (nuncjatura apostolska) wyjęci są spod władzy biskupów swojego poselstwa. Nuncjusz ma jednak prawo sprawować funkcje liturgiczne we wszystkich kościołach swojego poselstwa. Do zadań kanonicznych nuncjusza należy m.in. przedstawianie papieżowi kandydatów na biskupów oraz gromadzenie informacji na ich temat. W chwili rezygnacji bądź śmierci papieża sprawującego aktualnie swoje funkcje, w przeciwieństwie do innych urzędów Stolicy Apostolskiej, poselstwo nuncjusza nie wygasa.

²³ Internuncjusz apostolski (wł. *internunzio apostolico*) – szef stałej misji dyplomatycznej Stolicy Apostolskiej drugiej klasy, a jednocześnie przedstawiciel dyplomatyczny papieża jako głowy Kościoła rzymskokatolickiego w państwie, z którym Stolica Apostolska utrzymuje stosunki dyplomatyczne. Klasa ta obecnie przestała być stosowana w praktyce Stolicy Apostolskiej, co wiąże się z zanikiem obsadzania misji dyplomatycznych szefami w drugiej klasie.

²⁴ Wyróżniamy dwie kategorie *chargé d'affaires*: *en pied* (*en titre* ‘tytułarny’) i *ad (per) interim*. *Chargé d'affaires en pied* to stały szef misji dyplomatycznej trzeciej klasy. Natomiast *chargé d'affaires ad interim* odnosi się do tymczasowego szefa misji dyplomatycznej (najczęściej jest nim najwyższy rangą pracownik misji dyplomatycznej), który zostaje mianowany na czas nieobecności stałego szefa misji (np. w trakcie jego urlopu lub w czasie choroby) bądź też sprawuje swoją funkcję w czasie pomiędzy wyjazdem dotychczasowego ambasadora a przybyciem jego następcy. Według precedencji, *chargé d'affaires* tytułarny ma zawsze pierwszeństwo przed tymczasowym.

złożenia listów uwierzytelniających. Art. 14 Konwencji wiedeńskiej o stosunkach dyplomatycznych zastrzega, że poza koniecznością wynikającą z zasady precedencji, żadne inne rozróżnienie i klasyfikacja poszczególnych klas szefów misji dyplomatycznych nie mogą być czynione.

Warto podkreślić, że w przeciwieństwie do czasów współczesnych, w których nie dyskryminuje się dyplomatów niższej rangi, dawniej różnice pomiędzy poszczególnymi klasami szefów misji dyplomatycznych były o wiele bardziej podkreślane i eksponowane przy każdej nadarzającej się okazji. I tak ambasadorowie mogli prosić o audiencję u głowy państwa, zaś posłowie byli takiej możliwości pozbawieni. W czasie składania listów uwierzytelniających przez ambasadora uroczystość odbywała się przy dźwiękach hymnu narodowego państwa wysyłającego, zaś poseł musiał się zadowolić werblami. W czasie wizyty ambasadora otwierano oba skrzydła drzwi sali, w czasie wizyty posła – tylko jedno. Ambasadorów zapraszano na różnego rodzaju spotkania z żonami, zaś posłów – bez żon. Cesarz Franciszek Józef posunął się nawet do tego, że rękę podawał tylko ambasadorom i posłom, zaś dyplomaci niższej rangi takiego zaszczytu nie dostępowali. Z kolei austriacki hrabia Kalnoky podawał całą dłoń tylko ambasadorom, posłom tylko cztery palce, zaś pozostali ambasadorowie musieli się zadowolić trzema palcami. Na kanwie tych historii zrodziła się nawet w środowisku dyplomatycznym następująca anegdota: Po przyjęciu dla szefów placówek dyplomatycznych wywoływano ich ekipaże, mówiąc: samochód Jego Ekscelencji nuncjusza apostolskiego, samochód Jego Ekscelencji ambasadora niemieckiego, wóz posła belgijskiego, kapelusz i parasol posła serbskiego²⁵.

Należy podkreślić, że harmonogram ceremonii wręczania listów uwierzytelniających odzwierciedla zazwyczaj kolejność faktycznego czasu przybycia do kraju przyjmującego, chociaż od tej zasady istnieje w praktyce kilka wyjątków. Poniżej szerzej omówiony zostanie przypadek nuncjuszy apostolskich, którzy w krajach uznawanych za tradycyjnie katolickie stają na czele korpusu dyplomatycznego bez względu na moment przybycia i złożenia listów uwierzytelniających. Z kolei np. w Wielkiej Brytanii precedencja jest uzależniona od momentu dostarczenia kopii listów uwierzytelniających głowie państwa. Co prawda, zgodnie z praktyką międzynarodową harmonogramy ceremonii wręczania listów uwierzytelniających są zwykle układane według kolejności ich dostarczenia głowie państwa albo MSZ, niemniej jednak w przypadku

²⁵ E. Pietkiewicz, *Anegdotki...*, op. cit., s. 3–6.

niepokrycia się tych kolejności pierwszeństwo na liście protokołu dyplomatycznego może się nieznacznie różnić od kolejności faktycznego wręczenia listów uwierzytelniających.

W latach 1964–1994 Stolica Apostolska obok tytułu nuncjusza posługiwała się również tytułem pronuncjusza. Pronuncjusze byli szefami misji dyplomatycznych Stolicy Apostolskiej w pierwszej klasie wysyłanymi tylko do tych państw, które nie były uważane za kraje tradycyjnie katolickie i nie uznawały automatycznego pierwszeństwa przedstawiciela Watykanu – nie stawał się on z urzędu dziekanem korpusu dyplomatycznego. Pronuncjusz mógł zostać dziekanem korpusu tylko na ogólnych zasadach pierwszeństwa obowiązujących w korpusie (pierwszeństwo klas i moment akredytacji w kraju przyjmującym). Tytuł pronuncjusza był używany przez Stolicę Apostolską w celu zaakcentowania zróżnicowanych relacji z państwami przyjmującymi. Był to również efekt wyjścia z użycia tytułu internuncjusza. Obecnie Watykan nie używa już tytułu pronuncjusza, dlatego na czele nuncjatur stoją nuncjusze apostolscy, bez względu na dominującą religię i zwyczaje panujące w kraju przyjmującym.

Przypadek Watykanu jest wyjątkowy, ponieważ w relacjach międzynarodowych Watykan traktowany jest jako suwerenny i niepodległy kraj, któremu przysługują takie same prawa i obowiązki jak innym podmiotom państwowym stosunków międzynarodowych. Dodatkowo – przede wszystkim w krajach uznawanych tradycyjnie za katolickie – Stolica Apostolska pełni funkcje związane ze sprawowaniem przewodnictwa nad wiernymi (obywatelami danego kraju) w sensie duchowym, co wymaga ścisłej współpracy z duchowieństwem poszczególnych państw²⁶.

Ze względu na tę dualistyczną naturę Watykanu wysyłane przez niego misje dyplomatyczne charakteryzują się specyficzną formą. Istnieją trzy naj-

²⁶ Mimo że nazwy te są często stosowane zamiennie, w sensie prawnym należy je rozróżnić. Watykan, Państwo Miasta Watykańskiego (wl. *Città del Vaticano*, *Stato della Città del Vaticano*, łac. *Status Civitatis Vaticanae*) to miasto-państwo europejskie stanowiące enklawę w stolicy Włoch – Rzymie, które zostało utworzone na podstawie układów laterańskich z 11 lutego 1929 r. Stanowi ono najmniejsze państwo świata pod względem powierzchni. Z kolei jako Stolica Apostolska (ang. *Holly See*, fr. *Saint-Siège*, łac. *Sedes Apostolica*, *Apostolicae Sedi*, *Sancta Sedes*) jest siedzibą najwyższych władz Kościoła katolickiego i miejscem rezydencji papieża. Watykan jest połączony unią personalną i funkcjonalną ze Stolicą Apostolską. Stolica Apostolska stanowi zarówno zwierzchni organ Kościoła katolickiego, jak i podmiot prawa międzynarodowego, którego działalność opiera się na uznaniu duchowego zwierzchnictwa papieża jako głowy Kościoła katolickiego.

częściej stosowane kategorie misji Stolicy Apostolskiej: nadzwyczajne misje dyplomatyczne (wypełnienie takiej misji o charakterze religijnym lub politycznym może być powierzone legatowi *a latere*, czyli kardynałowi, który staje się wówczas wysłannikiem papieża, ewentualnie *ablegatom nati* lub *missi*, którzy różnią się tym, że nie mają statusu dyplomatycznego), stałe misje dyplomatyczne podlegające Najwyższej Radzie Spraw Publicznych oraz misje wysyłane przez poszczególne kongregacje²⁷ (delegaci apostołscy zwyczajowo wysyłani są do państw, które nie utrzymują stosunków dyplomatycznych z Watykanem, w celu utrzymania relacji z hierarchią kościelną tego kraju, nie korzystają oni z uprawnień przysługujących przedstawicielom dyplomatycznym)²⁸.

Na zakończenie warto również zaznaczyć, że w niewielkim odstępie czasowym od Konwencji wiedeńskiej o stosunkach dyplomatycznych – 24 kwietnia 1963 r. – podpisana została Konwencja wiedeńska o stosunkach konsularnych. Z kolei 16 grudnia 1969 r. doszło do podpisania Konwencji o misjach specjalnych.

Podstawowe pojęcia

Ze względu na to, że podstawowe pojęcia, takie jak dyplomacja, protokół dyplomatyczny, etykieta i ceremoniał są często mylone i stosowane zamiennie, przydatne z pewnością okaże się ich rozróżnienie i dokładne wytłumaczenie. Należy pamiętać, że mimo istniejących różnic między tymi pojęciami, ich znaczenie, przynajmniej częściowo, niekiedy pokrywa się i wzajemnie uzupełnia.

Pojęcie dyplomacji może być rozumiane w co najmniej kilku wymiarach. Po pierwsze, oznacza pokojowy sposób rozwiązywania problemów na arenie międzynarodowej. Po drugie, odnosi się do techniki i umiejętności przestrzegania oraz stosowania powszechnie obowiązujących zasad i reguł. Po trzecie zaś, termin ten obejmuje osoby zajmujące się prowadzeniem relacji bi- oraz multilateralnych między państwami i organizacjami międzynarodowymi. Z tym ostatnim pojęciem wiąże się również termin „korpus dyplomatyczny”, który w węższym znaczeniu odnosi się do osób zajmujących się bezpośrednio

²⁷ Kongregacja – jednostka administracji Watykanu odpowiadająca świeckiemu ministerstwu. Powołuje ją do życia papież w celu nadzorowania i załatwiania poszczególnych spraw oraz jako instytucję pomocniczą w kierowaniu Kościołem katolickim.

²⁸ J.R. Wood, J. Serres, *Diplomatic Ceremonial...*, *op. cit.*, s. 26–29.

utrzymywaniem stosunków dyplomatycznych (np. ambasadorów, konsulów itd.), zaś w szerszym znaczeniu obejmuje również członków rodzin dyplomatów i pozostałych pracowników przedstawicielstw dyplomatycznych.

Jan Sutor pojęcie „dyplomacja” rozpatruje w dwóch płaszczyznach. W pierwszym znaczeniu dyplomacja oznacza oficjalną działalność organów państwowych o kompetencjach w sferze stosunków międzynarodowych, realizujących cele i zadania polityki zagranicznej państwa. W drugim znaczeniu dyplomacja to zespół metod i środków oraz umiejętność posługiwania się nimi do osiągnięcia celów polityki zagranicznej państwa, nawiązywania i utrzymywania stosunków między państwami oraz organizacjami międzynarodowymi, a w szczególności prowadzenia rokowań i zawierania traktatów²⁹.

Protokół dyplomatyczny (ang. *diplomatic protocol*, fr. *protocole diplomatique*) często jest nazywany „liturgią dyplomacji”. Pojęcie to oznacza zbiór zasad regulujących stosunki pomiędzy suwerennymi państwami i ich przedstawicielami, instytucjami państwowymi oraz osobami funkcjonującymi w życiu publicznym. O ile istnieje pewien powszechnie obowiązujący zbiór zasad, o tyle w poszczególnych częściach świata, a nawet w poszczególnych państwach, zauważyć można różnice wynikające z wpływu tradycji regionalnych, narodowych, kulturowych i religijnych.

Reguły protokołu dyplomatycznego opierają się na trzech podstawowych zasadach: poszanowaniu dla innych, równości oraz kolejności i pierwszeństwie. Zasady te w połączeniu ze zdrowym rozsądkiem i umiejętnością dostosowywania się do zmieniających się okoliczności gwarantują sukces każdego przedsięwzięcia, czy to uroczystości wręczania listów uwierzytelniających, bankietu z okazji przybycia głowy państwa, czy wizyty oficjalnej.

Zbiór reguł stanowiących podstawę protokołu dyplomatycznego odnosi się przede wszystkim do zasad obowiązujących przy organizacji wizyt oficjalnych (zwłaszcza głów państw i szefów rządów, ale również innych najwyższych przedstawicieli władz państwowych), spotkań i przyjęć odbywających się przy tej okazji, przestrzegania zasady precedencji oraz reguł rządzących oficjalnymi powitaniem czy pożegnaniem. Zasady protokołu dyplomatycznego odnoszą się również do wszelkiego rodzaju spotkań organizowanych z udziałem przedstawicieli protokołu dyplomatycznego.

W niektórych sytuacjach to właśnie niedostosowanie się do reguł rządzących protokołem dyplomatycznym pozwala na ostentacyjne zademon-

²⁹ J. Sutor, *Prawo dyplomatyczne...*, op. cit., s. 22–24.

strowanie sprzeciwu wobec wcześniej zaistniałego zdarzenia lub sytuacji. Są to jednak przypadki odosobnione, dla których właściwie nigdy nie ma dobrego usprawiedliwienia. Po to właśnie reguły protokołu dyplomatycznego zostały uporządkowane, aby nawet w razie konieczności okazania niezadowolenia uczynić to w sposób metodyczny i „cywilizowany”. Świadczy to nie tylko o dobrej znajomości zasad protokołu dyplomatycznego, ale również o umiejętności trzymania się wcześniej ustalonych reguł bez względu na niesprzyjające okoliczności. Jednocześnie neutralne zachowanie strony, którą spotkał afront, wystawia jej jak najlepsze świadectwo. Nie bez przyczyny po dziś dzień przywołuje się słowa hrabiego Boni de Castellane, który, w reakcji na przeprosiny gospodyni przyjęcia za to, że nie mógł zostać posadzony w miejscu odpowiednim do jego pozycji, odpowiedział: „Ależ Madame, moje miejsce jest zawsze najlepsze!”³⁰.

Zasady protokołu dyplomatycznego często, chociaż niesłusznie, odbierane są jako staroświeckie i nieprzystające do wymagań współczesnego świata. W konfrontacji z nimi (przynajmniej na początku) często uznajemy je za zbyt wymyślne czy rygorystyczne. Dopiero ich bliższe poznanie pozwala w pełni docenić i powszechnie zastosować je w codziennym życiu. W dyplomacji międzynarodowej np. okazywanie respektu poszczególnym osobom jest jednocześnie wyrazem szacunku dla kraju oraz urzędu, które te osoby reprezentują. Według protokołu dyplomatycznego wszystkich traktuje się równo, bez względu na to, czy reprezentują duży czy mały, bogaty czy biedny lub też wygrany czy przegrany kraj. Z drugiej strony, nie ma sensu traktować protokołu jako jedyne słusznego wyznacznika tego, co wolno lub też czego nie należy robić. Powstał on nie po to, aby utrudniać, lecz – wręcz przeciwnie – aby ułatwiać życie poprzez zaprezentowanie gotowych rozwiązań do stosowania w praktyce. Nie da się jednak w jednej książce przewidzieć wszystkich okoliczności. Dlatego znajomość ogólnie przyjętych reguł oraz umiejętność ich zastosowania czy zmodyfikowania w praktyce świadczą o wielkości człowieka. Protokół dyplomatyczny, wbrew pozorom, jest otwarty na stosowanie nowych rozwiązań – częstokroć metody przyjęte *ad hoc* w nietypowej sytuacji stanowią doskonałą wskazówkę na przyszłość i są powielane w przypadku wystąpienia podobnych okoliczności.

Protokół dyplomatyczny funkcjonuje w powiązaniu z ceremoniałem państwowym, etykietą oraz regułami rządzącymi korespondencją dyplomatyczną.

³⁰ J.R. Wood, J. Serres, *Diplomatic Ceremonial*..., *op. cit.*, s. 20.

Czasami trudno dokładnie określić, gdzie przebiega granica między nimi, jako że stanowią one swoje wzajemne dopełnienie.

Warto również zwrócić uwagę na znaczenie protokołu dyplomatycznego jako wyspecjalizowanej jednostki działającej niemalże w każdym Ministerstwie Spraw Zagranicznych oraz w wielu centralnych instytucjach państwowych, do której zadań należą czuwanie nad przestrzeganiem zasad protokołu dyplomatycznego i ceremoniału państwowego, organizowanie kontaktów z innymi państwami, spotkań i wizyt międzynarodowych oraz wszelkie kwestie związane z nadzorowaniem poprawnego stanu korespondencji prowadzonej z innymi krajami i zagranicznymi instytucjami. Dodatkowo, protokół dyplomatyczny jako jednostka organizacyjna czuwa nad zapewnieniem oraz stosowaniem przywilejów i immunitetów wobec przedstawicieli obcych państw i organizacji międzynarodowych.

Kolejne z wyżej wymienionych pojęć – etykieta, obejmuje reguły zachowania i ubioru obowiązujące zarówno w sytuacjach publicznych, jak i prywatnych. Znajomość reguł etykiety pozwala na swobodne znalezienie się w najróżniejszych okolicznościach oraz minimalizuje możliwość popełnienia *faux pas*. W dyplomacji etykieta obejmuje formy zachowania się w kontaktach z przedstawicielami obcych państw oraz zwyczajowe formy towarzyskie. Choć nie mają one charakteru norm prawnych, to ich przestrzeganie wiąże się z tzw. dobrymi manierami. Na reguły etykiety składają się m.in. następujące elementy: sposób przedstawiania siebie i innych, tytułowanie, zachowanie się przy stole, stosowanie w praktyce zasady precedencji, umiejętność prowadzenia konwersacji, galanteria wobec innych, ubieranie się zgodnie z wymogami *dress code'u* i dostosowanie stroju do okoliczności, umiejętność redagowania korespondencji oraz używania specyficznych pojęć, tytułów, formuł grzecznościowych. Podobnie jak reguły protokołu dyplomatycznego i ceremoniału państwowego, etykieta służy podkreśleniu i realizacji zasady suwerennej równości państw i wzajemnego szacunku w stosunkach między ich przedstawicielami oraz w relacjach społecznych³¹.

Ceremoniał jest pojęciem określającym sposób organizacji uroczystości oficjalnych (np. międzynarodowych, państwowych, wojskowych czy akademickich) oraz zbiór reguł i zwyczajów obowiązujących przy przygotowywaniu różnego rodzaju imprez i uroczystości. Zasadom ceremoniału podporządkowana jest cała procedura organizacji i przebiegu najważniejszych uroczystości,

³¹ J. Sutor, *Leksykon dyplomatyczny*, LexisNexis, Warszawa 2005, s. 116.

w tym m.in. kolejność następowania po sobie wydarzeń czy sposób zachowania osób w nich uczestniczących. Porządek wyrażony w ceremoniale pozwala na uniknięcie przypadkowości i chaosu. Jednocześnie ceremonialne zasady wykorzystywane w stosunkach międzynarodowych pozwalają na harmonijne wyrażenie zasady równości pomiędzy suwerennymi państwami. Z kolei delikatne, niemal niezauważalne dla przeciętnego odbiorcy różnice w przyjęciu szefa państwa czy rządu, ministra, ambasadora, delegacji czy statku wojennego dla wprawnego obserwatora mogą stanowić wystarczający dowód na poprawę czy też – przeciwnie – na pogorszenie relacji między krajami. Jako przykład może tu służyć zachowanie sułtana tureckiego, który nie uznawał rozbiorów Polski. W efekcie tego na każdym przyjęciu z udziałem korpusu dyplomatycznego w chwili wyczytywania dyplomatów akredytowanych na tureckim dworze, gdy przychodziła kolej na ambasadora Polski, szambelan sułtana każdorazowo zwracał się do swojego władcy z wyjaśnieniem, iż „ambasador się spóźni ze względu na wyjątkowo silne opady śniegu”. Sytuacja ta powtarzała się bez względu na panującą pogodę i porę roku³².

Współcześnie w relacjach międzynarodowych przejawem znacznego nadwyrężenia stosunków między państwami jest najczęściej tzw. wezwanie ambasadorów na konsultacje. Ma ono zazwyczaj miejsce w sytuacji, gdy relacje między krajami zdecydowanie się pogorszyły, natomiast jest jeszcze za wcześnie na zerwanie stosunków dyplomatycznych. „Wezwanie na konsultacje” ma na celu wywarcie presji na państwo przyjmujące i wymuszenie na nim zmiany stanowiska w danej kwestii. W praktyce dyplomatycznej „wezwanie na konsultacje” ma miejsce w dwóch płaszczyznach: dwustronnej (pogorszenie stosunków między krajem przyjmującym i wysyłającym) i wielostronnej (pogorszenie relacji pomiędzy państwem przyjmującym i innymi podmiotami prawa międzynarodowego, stanowiące często rodzaj sankcji międzynarodowej w odpowiedzi na działania lub politykę prowadzone przez określone państwo).

Oczywiście, najmniej pożądanym momentem we wzajemnych relacjach jest zerwanie stosunków dyplomatycznych i konsularnych. Ze względu na wagę tego wydarzenia ostateczna decyzja jest podejmowana tylko przez najwyższe władze zainteresowanych państw. W przeszłości zerwanie stosunków dyplomatycznych stanowiło nierzadko wstęp do wybuchu konfliktu zbrojnego. Po zerwaniu stosunków kraj przyjmujący zobowiązany jest do zapewnienia

³² J.R. Wood, J. Serres, *Diplomatic Ceremonial...*, op. cit., s. 20.

możliwości korzystania z przywilejów dyplomatycznych i konsularnych pracowników placówek dyplomatycznych i konsularnych aż do momentu ich wyjazdu z kraju przyjmującego. Opiekę nad pozostawionym mieniem i obywatelami kraju wysyłającego można powierzyć krajowi trzeciemu, o ile państwo przyjmujące wyrazi na to zgodę. Jednocześnie należy podkreślić, że zgodnie z Konwencją wiedeńską z 1963 r., zerwanie stosunków dyplomatycznych nie pociąga za sobą automatycznie zerwania stosunków konsularnych, chociaż często te dwa wydarzenia idą ze sobą w parze.

Warto zauważyć, że ceremoniał dyplomatyczny wyróżnia jedną szczególną kategorię, mianowicie ceremoniał państwowy. Obejmuje on reguły obowiązujące w czasie wizyt i spotkań oficjalnych najważniejszych przedstawicieli obcych krajów, w tym zwłaszcza głów państw. Zastosowanie reguł ceremoniału pozwala na nadanie wyjątkowo uroczystej oprawy wydarzeniom wysokiej rangi i pozwala na wyrażenie szacunku przedstawicielom państw składającym wizytę w obcym kraju oraz podkreślenie znaczenia stosunków między krajami gospodarza i gości.

Ukazując wzajemne zależności opisywanych wyżej pojęć, należy przywołać często powtarzaną opinię, że protokół systematyzuje i wprowadza w życie zasady ceremoniału oraz stoi na straży poprawnego ich stosowania³³.

Podstawowe instytucje

Na przestrzeni wieków państwa wytworzyły różnego rodzaju instytucje pozwalające na łatwiejsze i sprawniejsze utrzymywanie wzajemnych stosunków. W związku z gwałtownym wzrostem liczby organizacji międzynarodowych, który nastąpił na przełomie XIX i XX w., również one zaadaptowały zinstytucjonalizowany sposób utrzymywania kontaktów między sobą oraz państwami i częstokroć dostosowywały go odpowiednio do swoich potrzeb i możliwości.

Zgodnie z definicją Stanisława E. Nahlika, misja dyplomatyczna to „urzędowe przedstawicielstwo jednego państwa w drugim, formalnie – z reguły – reprezentujące głowę państwa przy głowie państwa, w odróżnieniu od misji dyplomatycznych *ad hoc*, w zasadzie stale rezydujące w stolicy kraju przyjmującego”³⁴.

³³ *Ibidem*, s. 18–19.

³⁴ S.E. Nahlik, *Encyklopedia prawa międzynarodowego i stosunków międzynarodowych*, Warszawa 1976, s. 187.

Spośród placówek dyplomatycznych i konsularnych do najczęściej spotykanych należą: ambasady, wysokie komisje, stałe przedstawicielstwa, konsulaty oraz konsulaty honorowe.

Nazwa „ambasada” (łac. *ambactia* ‘polecenie’, *ambactus* ‘sługa, wasal’, *ambactiare* ‘sprawować misję’), zamiennie stosowana z „misją dyplomatyczną”, „placówką dyplomatyczną” lub „przedstawicielstwem dyplomatycznym”, używana jest obecnie w odniesieniu do oficjalnego biura lub siedziby szefa przedstawicielstwa dyplomatycznego (najczęściej ambasadora) i jego współpracowników w państwie urzędowania. Prawo dyplomatyczne zalicza na poczet ambasady budynki i części budynków, w których mieści się siedziba misji, wraz z przyległymi terenami, łącznie z rezydencją szefa misji bez względu na to, kto jest ich właścicielem. Na czele ambasady stoi ambasador, którego właściwy tytuł brzmi: ambasador nadzwyczajny i pełnomocny (ang. *Ambassador Extraordinary and Plenipotentiary*, fr. *Ambassadeur Extraordinaire et Plénipotentiaire*).

Z historycznego punktu widzenia ambasador był emanacją władcy i reprezentował majestat tronu. Stąd też, aż po dzień dzisiejszy, tylko jemu przysługuje tytuł „ekscelencja”. Ambasador jest mianowany przez głowę państwa wysyłającego i akredytowany przy głowie państwa przyjmującego. Do jego głównych zadań należy reprezentowanie swojego kraju i społeczeństwa wobec państwa przyjmującego lub organizacji międzynarodowej, wobec której akredytowany reprezentuje kraj wysyłający. Ambasador koordynuje działania i interesy swojego państwa w kraju przyjmującym oraz działa na rzecz wszechstronnego rozwoju stosunków bilateralnych. Chroni interesy obywateli kraju wysyłającego w państwie przyjmującym, uczestniczy w prowadzonych negocjacjach, dba o realizację założeń polityki zagranicznej państwa, które reprezentuje, promuje kulturę, naukę i gospodarkę kraju wysyłającego. Ma on również prawo do wypowiedzania się w imieniu swojego państwa i rządu oraz parafowania umów zawieranych pomiędzy krajem wysyłającym i przyjmującym.

Ze względu na specyfikę pełnionych funkcji, oprócz ambasadora nadzwyczajnego i pełnomocnego współcześnie stosowane są jeszcze następujące określenia: ambasador desygnowany³⁵, ambasador dobrej woli³⁶, ambasador

³⁵ Ambasador desygnowany (ang. *ambassador designate*) – określenie stosowane wobec ambasadora w okresie pomiędzy uzyskaniem *agrément* a złożeniem listów uwierzytelniających.

³⁶ Ambasador dobrej woli (ang. *goodwill ambassador*) – osoba pełniąca swoją funkcję *non profit*, powoływana przez organizacje międzynarodowe zajmujące się najczęściej rozwiązywaniem

do specjalnych poruczeń³⁷, ambasador nierezydujący³⁸, ambasador pełniący swoją misję³⁹, ambasador / stały przedstawiciel przy organizacji międzynarodowej⁴⁰, ambasador tytularny⁴¹.

Wysokie komisje są specyficznym rodzajem placówek dyplomatycznych charakterystycznych dla brytyjskiego *Commonwealth*⁴². Dawniej tytuł wysokiego komisarza dzierżyli reprezentanci brytyjskiego rządu wysyłani do dominiów, akredytowani za pomocą listów komisyjnych kierowanych od premiera do premiera. Sytuacja ta utrzymała się również po podpisaniu Statutu Westminsterkiego, który przyznawał dominiom prawo czynnej i biernej legacji (ze względu na fakt, iż brytyjski suweren nie mógł wystawiać listów akredytacyjnych adresowanych do siebie). Wysocy przedstawiciele w relacjach między państwami Wspólnoty, w których królowa jest głową państwa, reprezentują swoje rządy i nie jest wymagana zgoda monarchini na ich wysłanie. W przypadku relacji pomiędzy krajami Wspólnoty, które uznają, i tymi, które nie uznają królowej za głowę państwa, jedna strona reprezentowana jest przez wysokiego komisarza mianowanego za przyzwoleniem królowej i wyposażonego w podpisane

problemów społecznych. Jej zadaniem jest zwracanie uwagi opinii społecznej na konkretne problemy. Najczęściej tym tytułem obdarzane są znane i popularne osoby ze świata sztuki, wybitni sportowcy i byli politycy. Por. pseudodyplomacja / paradyplomacja.

³⁷ Ambasador do specjalnych poruczeń (ang. *ambassador at large*, fr. *ambassadeur itinérant*) – inaczej ambasador wędrujący. Jest on powoływany przez głowę państwa w celu wykonania specjalnej misji lub w celu zajęcia się określoną problematyką.

³⁸ Ambasador nierezydujący (fr. *ambassadeur non résident*) – ambasador akredytowany w państwie przyjmującym, ale mający swoją stałą siedzibę w innym kraju (w ramach tzw. akredytacji wielokrotnej).

³⁹ Ambasador pełniący swoją misję (fr. *ambassadeur en mission*, *ambassadeur hors les murs*) – ambasador akredytowany w państwie przyjmującym, który z różnych przyczyn (np. niestabilna sytuacja, brak funduszy) nie rezyduje w nim, tylko w stolicy kraju wysyłającego.

⁴⁰ Ambasador / stały przedstawiciel przy organizacji międzynarodowej (ang. *Ambassador / Permanent Representative of...*, fr. *Ambassadeur / Représentant Permanent de...*) – tytuły szefów stałych przedstawicielstw państw przy organizacjach międzynarodowych (np. ONZ, UE, RE).

⁴¹ Ambasador tytularny – tytuł lub stopień nadawany w niektórych krajach zasłużonym członkom służby dyplomatyczno-konsularnej.

⁴² Wspólnota Narodów (do 1949 r. używane były również nazwy Wspólnota Brytyjska – *British Commonwealth* i Brytyjska Wspólnota Narodów – *British Commonwealth of Nations*) – organizacja międzynarodowa powstała w 1931 r. Obecnie zrzesza ona 53 niepodległe kraje, z których większość wcześniej była częścią brytyjskiego imperium kolonialnego. Część z państw członkowskich Wspólnoty Narodów uznaje brytyjskiego monarchę za głowę swojego państwa, jednak większość z nich to republiki z własnym prezydentem lub monarchą, aczkolwiek brytyjska królowa praktycznie wszędzie traktowana jest jako głowa Wspólnoty Narodów.

przez nią listy komisyjne. Od 1948 r. wysocy komisarze umieszczani są na listach korpusu dyplomatycznego, jednak – z paroma wyjątkami – nie mogą pretendować do pełnienia funkcji dziekana korpusu dyplomatycznego. Wysocy komisarze, ich rodziny i personel misji korzystają z przywilejów i immunitetów dyplomatycznych podobnych do tych, jakie przysługują np. ambasadorom. Nie wynika to jednak bezpośrednio z zasad prawa międzynarodowego, a jest efektem specjalnych aktów prawnych ustanowionych przez parlamenty poszczególnych zainteresowanych państw Wspólnoty⁴³.

Podobny status i zasady obowiązują w przypadku Francji, gdzie funkcjonują specjaliści przedstawiciele (fr. *Hauts Représentants*). Są oni wymieniani pomiędzy Republiką Francji i państwami członkowskimi francuskiej *Communauté*⁴⁴.

Nazwa „stałe przedstawicielstwa” najczęściej jest związana z misjami dyplomatycznymi wysyłanymi przez organizacje międzynarodowe i akredytowanymi przy nich. Najczęściej przedstawicielstwo powoływane jest nawet mimo wcześniejszego już funkcjonowania w tym samym państwie i mieście ambasady państwa wysyłającego⁴⁵. Podyktowane jest to kilkoma względami. Po pierwsze, stałe przedstawicielstwo jest instytucją wyspecjalizowaną, którą łączy z daną organizacją międzynarodową specyficzny stopień więzi. Powoduje on również, że stosunki pomiędzy funkcjonariuszami danej organizacji międzynarodowej i stałego przedstawicielstwa są mniej sformalizowane i w mniejszym stopniu podlegają zasadom protokołu i etykiety. Specyfika pracy sprzyja organizowa-

⁴³ J.R. Wood, J. Serres, *Diplomatic Ceremonial...*, op. cit., s. 26–27.

⁴⁴ Wspólnota Francuska (fr. *Communauté Française*) – pozostałość po francuskim imperium kolonialnym, która powstała na mocy przepisów Konstytucji V Republiki z 1958 r. i zastąpiła wcześniej istniejącą Unię Francuską. Wspólnota objęła wszystkie departamenty zamorskie Francji, terytoria zamorskie Francji, terytoria powiernicze ONZ administrowane przez Francję oraz państwa, które w późniejszym czasie uzyskały niepodległość. Ponieważ przepisy statutu Wspólnoty zawarte w Konstytucji z 1958 r. nie weszły w życie, relacje pomiędzy Francją i państwami wchodzącymi w skład Wspólnoty obecnie opierają się na bi- lub multilateralnych umowach międzynarodowych.

⁴⁵ Spotykane są również przypadki odwrotne, kiedy funkcje stałych przedstawicieli przy organizacji międzynarodowej pełnią szefowie lub członkowie misji dyplomatycznych i urzędów konsularnych państwa wysyłającego, akredytowani w państwie siedziby organizacji międzynarodowej. Na podobnej zasadzie stały przedstawiciel jednego państwa może być akredytowany również przy innych organizacjach międzynarodowych. Natomiast kilka państw może akredytować jedną osobę w charakterze szefa stałego przedstawicielstwa przy tej samej organizacji międzynarodowej. Zob. J. Sutor, *Immunitety i przywileje Rady Europy i Wspólnot Europejskich*, Ośrodek Informacji Rady Europy i Centrum Europejskie Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2000, s. 70.

niu regularnych spotkań na wysokim szczeblu (np. spotkania szefów państw i rządów przy okazji lunchu lub obiadu regularnie organizowanego przez Sekretarza Generalnego dla przedstawicieli wszystkich państw członkowskich z okazji dorocznego otwarcia sesji Zgromadzenia Ogólnego ONZ).

Stałe przedstawicielstwa przy organizacjach międzynarodowych, zgodnie z praktyką międzynarodową potwierdzoną w Konwencji wiedeńskiej z 1975 r.⁴⁶, są ustanawiane, jeśli pozwalają na to przepisy danej organizacji. Przedstawicielstwa są organami powołanymi do wykonywania określonych funkcji w imieniu kraju wysyłającego. W świetle postanowień Konwencji⁴⁷ stałe przedstawicielstwo oznacza misję o stałym charakterze, reprezentującą kraj, ustanowioną przy organizacji międzynarodowej przez państwo będące członkiem tej organizacji. Potrzeba ich powoływania wynika z faktu utrzymywania stałego kontaktu i współpracy z organizacjami międzynarodowymi nie tylko w okresie obrad organów tych organizacji, ale również pomiędzy sesjami.

W ostatnich latach wykształciła się również praktyka korzystania przez organizacje międzynarodowe nie tylko z biernego, ale również z czynnego prawa legacji⁴⁸. Praktyka ta pokazuje, że status stałego przedstawicielstwa zarówno państwa, jak i organizacji międzynarodowej w tym przypadku niewiele różni się od siebie. Mają one status analogiczny do statusu przedstawicielstw dyplomatycznych państw w innych krajach. Jednak w tym przypadku nie używa się terminu „ambasada”, który jest zarezerwowany tylko dla stosunków dwustronnych między krajami. Podstawowe różnice pomiędzy przedstawicielstwem państwa przy organizacji międzynarodowej a ambasadą są najczęściej wynikiem odmiennych warunków i środowiska, w którym one działają, oraz różnych metod działania.

Do głównych zadań stałych przedstawicielstw należy reprezentowanie państwa wysyłającego przy organizacji międzynarodowej, ochrona jego interesów, prowadzenie negocjacji, śledzenie i udział w pracach organów organizacji

⁴⁶ Konwencja wiedeńska o reprezentacji państw w stosunkach z powszechnymi organizacjami międzynarodowymi z 14 marca 1975 r.

⁴⁷ Art. 1 pkt 7 Konwencji wiedeńskiej o reprezentacji państw w stosunkach z powszechnymi organizacjami międzynarodowymi.

⁴⁸ Prawo legacji (łac. *ius legationis*) jest jednym z podstawowych atrybutów suwerenności państwowej oznaczającym uprawnienie podmiotu prawa międzynarodowego (np. państwa lub organizacji międzynarodowej) do wysyłania swoich (legacja czynna) i przyjmowania cudzych (legacja bierna) przedstawicieli dyplomatycznych. Do korzystania z prawa legacji niezbędna jest obopólna zgoda zainteresowanych stron.

(w tym również w zastępstwie delegatów krajowych) oraz bieżące informowanie państwa wysyłającego.

Z kolei podobieństwa dotyczą zakresu przywilejów i immunitetów, którymi objęci są szefowie stałych przedstawicielstw oraz ich personel. Chociaż akurat w przypadku dyplomatów stałych przedstawicielstw jest to wynikiem zastosowania zarówno prawa, jak i zwyczajów międzynarodowych. Dlatego status stałych przedstawicieli jest regulowany umowami wielostronnymi (zawieranymi przez daną organizację międzynarodową, państwo, na którego terytorium organizacja ma siedzibę, oraz członków tej organizacji) oraz statutami organizacji międzynarodowych. Częściowej kodyfikacji reguł dotyczących organizacji o zasięgu globalnym dokonano za pomocą Konwencji wiedeńskiej o reprezentacji państw w stosunkach z organizacjami o charakterze uniwersalnym z 14 marca 1975 r.

W dziedzinie protokołu dyplomatycznego stosunki między państwami i organizacjami międzynarodowymi są w wielu przypadkach podobne do relacji międzypaństwowych (np. obowiązek występowania o *agrément* czy sposób ustalania kolejności wśród szefów stałych przedstawicielstw).

Państwa posiadające na swoim terytorium siedziby organizacji międzynarodowych muszą mieć świadomość pewnych ograniczeń wynikających z powyższego faktu, ponieważ nie ma konieczności wyrażania przez nie zgody na otwarcie jakiegokolwiek stałego przedstawicielstwa przy organizacji międzynarodowej. Jednocześnie praktyka międzynarodowa dowodzi, że zwyczajowo państwo siedziby organizacji międzynarodowej jest oficjalnie informowane o zamiarze ustanowienia stałego przedstawicielstwa przez każdy kolejny kraj wysyłający⁴⁹.

W niektórych przypadkach dyplomacja na poziomie organizacji międzynarodowych ułatwia utrzymanie kontaktów między państwami, które z różnych przyczyn nie mogą utrzymywać stosunków bilateralnych bądź stosunki te się pogorszyły (taką platformą służącą Grecji i Turcji w utrzymywaniu wzajemnych kontaktów dotyczących problemów, które wyniknęły z zajęcia Północnego Cypru, są np. spotkania w ramach NATO).

W przypadku kolejnej instytucji ważnej dla utrzymywania stosunków międzynarodowych – konsulatu, należy przypomnieć, że na jej czele stoi konsul zawodowy (łac. *consul* lub *consuleo* ‘przychodzić z pomocą, radzić komuś’). Swoimi korzeniami funkcja konsula sięga czasów starożytnej Grecji, w której istniała funkcja proksenów (gr. *proxenoi*), opiekujących się cudzoziemcami.

⁴⁹ J. Sutor, *Immunitety i przywileje...*, op. cit., s. 69–70.

Z kolei w starożytnym Rzymie podobne funkcje spełniała instytucja *hospitium* (łac. *hospitium*), zaś funkcje konsularne sprawował *praetor peregrinus*⁵⁰. Instytucja konsula funkcjonowała również w średniowieczu, zaś na przełomie XVIII i XIX w., w okresie rewolucji przemysłowej, rozkwitu żegluga i komunikacji lądowej, rozwinęła się na niespotykaną wcześniej skalę. Przełom XIX i XX w. przyniósł wzrost zakresu pełnionych funkcji konsularnych oraz liczby konsulów honorowych. Zgodnie z Konwencją wiedeńską z 1963 r., która określa status prawny konsula, jest on osobą powołaną do wykonywania w imieniu państwa wysyłającego funkcji konsularnych w części lub na całym terytorium państwa przyjmującego. Kierownicy urzędów konsularnych dzielą się na cztery klasy: konsulów generalnych (konsulaty generalne), konsulów (konsulaty), wicekonsulów (wicekonsulaty) i agentów konsularnych (agencje konsularne).

Warto zwrócić uwagę na fakt, że współczesna praktyka konsularna wyróżnia charakterystyczny rodzaj urzędu konsularnego, jakim jest agencja konsularna, która należy do najniższej klasy urzędów konsularnych. Agencje konsularne są tworzone zazwyczaj w miejscach mniej istotnych z punktu widzenia interesów państwa wysyłającego. Na ich czele stoi agent konsularny, zaś powoływane są na mocy decyzji Ministra Spraw Zagranicznych lub też – zgodnie z postanowieniami Konwencji wiedeńskiej z 1963 r. – na mocy decyzji konsula generalnego państwa wysyłającego.

Z kolei istnienie konsulatów honorowych wywodzi się z czasów starożytnych, kiedy to w Grecji osoby sprawujące opiekę nad obcymi obywatelami (*prokseni*) czyniły to „honorowo”, czyli bez pobierania wynagrodzenia z tego tytułu. Obecnie instytucja konsula honorowego jest szczególnie przydatna w krajach, w których państwo wysyłające nie ma swojego przedstawiciela dyplomatycznego lub zawodowego urzędu konsularnego, co jest zazwyczaj spowodowane niedostatkiem środków finansowych lub niestabilną sytuacją polityczną. Zgodnie z praktyką międzynarodową, konsul honorowy nie pobiera wynagrodzenia z tytułu pełnionej przez siebie funkcji i tylko w niektórych przypadkach otrzymuje zwrot części poniesionych przez siebie kosztów. Funkcje konsula honorowego pełnią najczęściej osoby cieszące się dużym autorytetem oraz dobrą kondycją finansową (np. biznesmeni czy artyści). W odróżnieniu od konsula zawodowego konsul honorowy korzysta z węższego zakresu przywilejów i immunitetów konsularnych, może również wykonywać pracę zarobkową. Nie dotyczą go także ograniczenia odnoszące się do działalności

⁵⁰ W starożytnym Rzymie konsulami byli nazywani dwaj najwyżsi urzędnicy republiki. Zakres ich kompetencji nie miał jednak nic wspólnego z pełnieniem funkcji konsularnych.

politycznej i posiadanego obywatelstwa. Nie jest on etatowym pracownikiem państwa wysyłającego, ponieważ nie został zatrudniony na podstawie umowy o pracę, lecz na mocy specyficznego aktu mianowania przez Ministra Spraw Zagranicznych państwa wysyłającego, w którym za każdym razem ustalany jest zakres pełnionych przez niego funkcji konsularnych (np. funkcje dotyczące promocji gospodarczej, handlowej i kulturalnej państwa wysyłającego oraz zakres opieki nad jego obywatelami i interesami). Zazwyczaj konsul honorowy nie ma uprawnień do wystawiania wiz i paszportów⁵¹.

Paradyplomacja (gr. *para* ‘niby, obok, prawie, przy’), inaczej nazywana też *quasi*-dyplomacją (łac. *quasi* ‘jakby, niby, rzekomo’), pseudodyplomacją lub dyplomacją niekonwencjonalną, na szerszą skalę rozwinęła się w XX w. i oznacza powierzanie niektórych funkcji dyplomatycznych osobom niebędącym zawodowymi dyplomatami. Zazwyczaj są to osoby powszechnie znane, wiele spośród nich to celebryci i artyści rozpoznawalni w danym kraju, na kontynencie lub w świecie. Ich głównym zadaniem jest zainteresowanie opinii publicznej wybranymi problemami bądź też promowanie konkretnych idei. Najczęściej osoby te nazywane są „ambasadorami dobrej woli” i reprezentują organizacje humanitarne, charytatywne, miasta czy regiony⁵².

W niektórych przypadkach funkcje dyplomatyczne i konsularne powierzane są osobom niebędącym zawodowymi dyplomatami i konsulami z powodu braku stosunków dyplomatycznych i konsularnych między krajami. Czasami jest to spowodowane również brakiem wzajemnego uznania się przez zainteresowane państwa. Dlatego paradyplomacja ma szczególne zastosowanie m.in. w przypadku narodów walczących o niepodległość. Niektóre funkcje dyplomatyczne i konsularne powierzane są wówczas np. przedstawicielstwom wybranego przedsiębiorstwa czy banku.

Sprawowanie funkcji dyplomatycznych i konsularnych

Już od najdawniejszych czasów głowy państw nie miały fizycznej możliwości, aby osobiście utrzymywać bieżące stosunki z innymi krajami czy negocjować z nimi postanowienia porozumień międzynarodowych. Wcześniej, przy stosunkowo niewielkiej liczbie aktorów stosunków międzynarodowych, główną przeszkodę

⁵¹ J. Sutor, *Leksykon...*, *op. cit.*, s. 188–189.

⁵² W. Bolewski, *Diplomacy and International Law in Globalized Relations*, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg 2007, s. 70–71.

stanowiły trudności w szybkim przemieszczaniu i komunikowaniu się. Z kolei dziś, mimo rozwoju technologii transportowych i komunikacyjnych, nadal nie jest to możliwe ze względu na o wiele większą liczbę podmiotów i mnogość problemów poruszanych na arenie międzynarodowej. W związku z tym już od najdawniejszych czasów istniała potrzeba wyznaczania zaufanych osób, które będą działały na rzecz i w interesie osób oraz reprezentowanych krajów.

Współcześni dyplomaci często postrzegani są przez pryzmat funkcji, które sprawowali ich poprzednicy chociażby w czasach renesansu. Wówczas to dyplomata był mianowany „człowiek honoru, który był wysyłany za granicę, aby kłamać w interesie swojego kraju”⁵³. Obecnie za największą zaletę dyptomatów uznaje się ich uczciwość i prawdomówność. Słowo dane przez dyplomata powinno mieć większą wartość niż nawet umowy sporządzone na piśmie. Prawdziwy dyplomata zawsze delikatnie zmieni tor prowadzonej konwersacji w chwili, gdy czuje, że zbliża się ona niebezpiecznie do drażliwego tematu, bądź też wprost odmówi odpowiedzi na zadane pytanie, jeśli sytuacja tego wymaga. Podkreślenie wagi uczciwości i prawdomówności pojawiło się chociażby w łacińskim napisie, który kazał sobie umieścić nad kominkiem baron Sonnino, a który głosił: *Aliis licet, tibi non licet* („Inni mogą, tobie nie przystoi”).

Innymi bardzo pożądanymi cechami idealnego dyplomaty są: profesjonalizm, wiarygodność, uczciwość, lojalność, cierpliwość, precyzja, skromność, spokój wewnętrzny, wyczucie w relacjach z innymi, zdolności negocjacyjne i przywódcze. Zapewne wielu czytelników zapyta, co w takim razie z inteligencją, wiedzą, roztropnością, gościnnością, urokiem osobistym, odwagą i taktem. Za Haroldem Nicolsonem⁵⁴ należy powtórzyć, że te cechy uznaje się za oczywiste.

Niestety, nie zawsze powyższe przymioty charakteryzują dyptomatów, co jest prędzej czy później zauważane i niekiedy nawet delikatnie napiętnowane. Swego czasu książę Toskanii skarżył się weneckiemu oficjelowi na głupotę weneckiego ambasadora we Florencji, na co uzyskał odpowiedź, że w Wenecji jest dużo osób odznaczających się głupotą. Replika księcia Toskanii była natychmiastowa i nie pozostawiała żadnych złudzeń: „My też mamy durniów we Florencji, ale troszczymy się o to, żeby ich nie eksportować”⁵⁵.

⁵³ Sir Henry Wotton (1568–1639). Zdanie to, będące żartem, zostało potraktowane przez króla Jakuba I Stuarta jak najbardziej poważnie, w efekcie czego sir Henry Wotton nigdy nie został ponownie przedstawicielem dyplomatycznym.

⁵⁴ H. Nicolson, *Diplomacy*, op. cit., s. 126.

⁵⁵ R. Regala, *World Peace through Diplomacy and Law*, Oceana Publications, New York 1964, s. 15.

Autorstwo podobnej uwagi przypisywane jest Williamowi Sewardowi, amerykańskiemu sekretarzowi stanu, który powiedział: „Pewne osoby wysyłane są za granicę, ponieważ są tam potrzebne, inne – ponieważ nie są potrzebne w swoim kraju”⁵⁶.

Powyższy zestaw cech tak pożądaných u zawodowego dyplomaty nie jest bynajmniej współczesnym wynalazkiem. Już w 1596 r. Ottaviano Maggi w swoim opracowaniu *De Legato* podkreślał, że „ambasador powinien być dobrze wykształconym teologiem, powinien być biegły w cytowaniu Arystotelesa i Platona i potrafić w mgnieniu oka rozwiązać najbardziej zawiłe problemy. Powinien być również wprawny w matematyce, architekturze, muzyce, fizyce oraz wykazywać się dogłębną znajomością reguł prawnych. Dyplomata powinien być biegły w mowie i piśmie w łacinie, języku greckim, hiszpańskim, francuskim, niemieckim i tureckim. Dodatkowo mieć rozległą wiedzę historyczną, geograficzną i wojskową oraz znać się na poezji. Dyplomata powinien również posiadać wspaniałą rodzinę, być piękny i bogaty”⁵⁷.

Równie trafnie określił cechy pożądane u dyplomaty Ernest Satow, który stwierdził, że dyplomacja to „połączenie inteligencji i taktu w procesie prowadzenia oficjalnych stosunków pomiędzy rządami suwerennych państw”.

Nie można również zapomnieć o stwierdzeniu nieżyjącego już ambasadora Edwarda Pietkiewicza, który w słowie wstępnym do swojej książki *Anegdotki dyplomatyczne* przywołał anegdotę dotyczącą podstawowych kwalifikacji wymaganych od dyplomatów. Otóż dyplomata powinien mieć strusi żołądek – żeby dobrze strawić specjały różnych kuchni, plastyczną wątrobę – żeby była odporna na mnóstwo trunków wszelkiego autoramentu, które pić mu przychodzi, wreszcie mieć stalowe nogi – żeby sprostać udręce licznych przyjęć, odbywających się na stojąco⁵⁸.

Obowiązki, które sprawuje każdy dyplomata, można podzielić na cztery podstawowe obszary: reprezentacja, informacja, negocjacje i ochrona.

Reprezentowanie kraju jest traktowane jako podstawowe zadanie każdego dyplomaty. Ambasador jest przedstawicielem swojego kraju, ze szczególnym uwzględnieniem reprezentowania głowy państwa wysyłającego w kraju przyjmującym. Pośredniczy w rozmowach prowadzonych między obydwojema krajami, jest oficjalnym źródłem informacji na temat państwa wysyłającego, jak również

⁵⁶ *Ibidem*, s. 15–16.

⁵⁷ H. Nicolson, *Diplomacy*, *op. cit.*, s. 106.

⁵⁸ E. Pietkiewicz, *Anegdotki...*, *op. cit.*

gromadzi (za pomocą legalnych narzędzi) dane dotyczące kraju przyjmującego. Dyplomaci są zwyczajowo traktowani jako emanacja kraju wysyłającego i tak też bywają postrzegani. Dlatego przedstawicielami kraju powinny być mianowane tylko osoby o najwyższym poziomie moralności i nienagannyh manierach, które umieją pracować w sytuacjach stresujących, szybko się uczą i dostosowują do zmieniających się okoliczności, potrafią swobodnie odnaleźć się w różnego rodzaju sytuacjach towarzyskich (na bankietach, rautach i przyjęciach). Dobry dyplomata swoim postępowaniem przyczynia się do promowania przyjacielskich relacji między krajami, ze szczególnym uwzględnieniem stosunków politycznych, ekonomicznych, naukowych i kulturalnych⁵⁹.

Gromadzenie informacji powinno przede wszystkim służyć przybliżaniu kraju przyjmującego obywatelom państwa wysyłającego. Dyplomata, poprzez utrzymywanie stosunków z przedstawicielami różnych grup społecznych kraju przyjmującego, czerpanie informacji z mediów i przy użyciu innych legalnych sposobów, powinien być źródłem wiedzy dla swojego kraju na temat kraju przyjmującego. Przestrzegając reguł gościnności, dyplomata powinien unikać kontaktów z osobami o podejrzaney reputacji i pozyskiwania informacji od nich, jak też wystrzegać się krytykowania kraju przyjmującego zarówno w sytuacjach oficjalnych, jak i nieoficjalnych.

Prowadzenie wszelkiego rodzaju negocjacji pomiędzy krajem wysyłającym i przyjmującym powinno być traktowane jako sztuka osiągania tego, co jest możliwe do osiągnięcia⁶⁰. Negocjacje powinny stanowić połączenie profesjonalizmu z otwartością na argumenty drugiej strony. Do nie mniej ważnych elementów będących warunkiem udanych rokowań zaliczyć można duży zasób wiedzy negocjatorów, przestrzeganie zasad dobrego wychowania, posiadanie umiejętności pozwalających na wykorzystanie nadarzających się okazji, dyskrekcję oraz zdolność do odnajdywania się w dynamicznie zmieniających się okolicznościach.

Pełniąc funkcje ochronne, dyplomata zajmuje się obywatelami kraju wysyłającego, zabezpiecza też jego interesy polityczne, ekonomiczne, kulturalne czy wojskowe. Dbą również o zabezpieczenie pobytu statków czy samolotów kraju wysyłającego przebywających czasowo na terytorium państwa przyjmującego.

Dodatkowo dyplomata powinien wyróżniać się umiejętnościami lingwistycznymi oraz zdolnością do obiektywnej oceny sytuacji i szybkiego wyciągania

⁵⁹ Ch. Chatterjee, *International Law and Diplomacy*, Routledge, London 2007, s. 85.

⁶⁰ J.R. Wood, J. Serres, *Diplomatic Ceremonial...*, *op. cit.*, s. 11.

wniosków. Pożądane są też: zrównoważony charakter, cierpliwość, chęć ciągłego pogłębiania wiedzy oraz umiejętność „bywania w towarzystwie”. Taktowna, sympatyczna i uprzejma osoba będzie mile widzianym gościem na każdym przyjęciu, koncercie czy koktajlu, stanowiąc idealną wizytówkę kraju wysyłającego.

Wsparciem i zapleczem dla każdego szefa misji dyplomatycznej powinni być jego współpracownicy. Dobrze poinformowany dyplomata może zrobić więcej, zwłaszcza gdy ma wśród swoich podwładnych osoby potrafiące dokonywać trafnych ocen i wypowiadające głośno swoje opinie. Należy unikać osób wyłącznie potakujących, które nie potrafią wyrobić sobie i zaprezentować własnego zdania. Fundamentalną kwestią jest również lojalność pracowników placówek dyplomatycznych. Bez niej żadne przedstawicielstwo nie może funkcjonować w należyty sposób.

Warto również pamiętać, że bez względu na rozwój nowoczesnych środków komunikacji, osobiste relacje i więzi wytworzone w kraju przyjmującym oraz umiejętność budowania swojej pozycji zawsze będą stanowiły klucz do sukcesu każdego dyplomaty.

W środowisku dyplomatycznym od dawna krążą opowieści dotyczące niestosownego zachowania dyplomatów. Można by rzec, że jest nawet specjalna kategoria obejmująca dyplomatów, którym udało się obrazić państwo przyjmujące w rekordowo krótkim czasie po objęciu swojej funkcji. W marcu 1960 r. rosyjski ambasador w Pakistanie w ciągu godziny od złożenia listów uwierzytelniających skrytykował publicznie oświadczenie wydane przez pakistańskiego ministra spraw zagranicznych. Jeszcze gorszy incydent wydarzył się na Kubie, gdzie hiszpański ambasador został poproszony o opuszczenie tego kraju w niespełna 24 godziny od wręczenia listów uwierzytelniających. Było to następstwem jego wtargnięcia do studia telewizyjnego i zaprotestowania przeciwko krytyce rządu amerykańskiego i – przy okazji – hiszpańskiego, jaką wygłaszał premier Fidel Castro w programie nadawanym na żywo⁶¹.

Szczegółowa procedura obejmowania funkcji przez nowego szefa misji jest stosunkowo długim procesem, wymagającym niezwykłego taktu, delikatności i subtelności. Pierwszym krokiem jest uzyskanie wstępnej zgody (fr. *agrément* ‘zezwolenie, zgoda’) kraju przyjmującego na kandydaturę⁶² przedstawianą

⁶¹ R. Regala, *World Peace...*, op. cit., s. 16–17.

⁶² Uzyskanie *agrément* dotyczy ambasadorów, nuncjuszy, posłów i internuncjuszy. W przypadku *chargés d'affaires* istnieje wymóg notyfikacji. Ze względu na charakter sprawowanych funkcji wcześniejsza zgoda jest również wymagana w przypadku *attaché* wojskowych (ang. *approval*, fr. *approbation*).

przez kraj wysyłający⁶³. W tym celu szef przedstawicielstwa, mający wkrótce zakończyć swoją misję, udaje się z wizytą do szefa protokołu dyplomatycznego bądź innego reprezentanta Ministerstwa Spraw Zagranicznych kraju przyjmującego i przedstawia kandydaturę swojego następcy. Procedura ta przebiega zazwyczaj w formie ustnej, w formie pisemnej wręczane jest CV kandydata. Niekiedy zapytanie o *agrément* może mieć formę pisemną, wówczas CV dołączane jest do noty dyplomatycznej. W możliwie najkrótszym czasie (w praktyce okres oczekiwania na odpowiedź wynosi od 2 do 5 tygodni, dłuższe zwlekanie może świadczyć o nieprzychylnym stosunku wobec kandydata i powodować konieczność zaproponowania nowej kandydatury) szef misji zostaje poinformowany o ostatecznej decyzji. Jeśli jest ona negatywna (kraj przyjmujący nie ma obowiązku informowania o jej przyczynach, chociaż zwyczaj międzynarodowy sugeruje, iż do istotnych powodów odrzucenia kandydatury można zaliczyć nieprzyjazny stosunek kandydata do państwa przyjmującego lub jego kompromitującą przeszłość), procedura rozpoczyna się od początku. W przypadku akceptacji kandydatury jest ona podawana oficjalnie do publicznej wiadomości. Przed wyjazdem z kraju wysyłającego kandydatowi na ambasadora w trakcie audjencji u głowy swojego państwa wręczane są listy akredytacyjne⁶⁴ oraz ich uwierzytelnione kopie. Kopie przekazywane są, zaraz po przybyciu, Ministrowi Spraw Zagranicznych kraju przyjmującego lub jego zastępcy⁶⁵ (wówczas ambasador desygnowany może również wręczyć listy odwołujące poprzednika⁶⁶, o ile nie zostały one wręczone w trakcie uroczystości

⁶³ W Polsce pełnomocnych przedstawicieli Rzeczypospolitej Polskiej w innych krajach i przy organizacjach międzynarodowych mianuje i odwołuje Prezydent (art. 133 Konstytucji) na wniosek Ministra Spraw Zagranicznych i za zgodą Premiera, aczkolwiek Prezes Rady Ministrów nie kontrasygnuje samych listów uwierzytelniających i odwołujących (czyni to natomiast Minister Spraw Zagranicznych), a jedynie wyraża swą akceptację bądź jej brak przez złożenie lub niezłożenie swego podpisu na akcie mianowania ambasadora przez Prezydenta RP. Zob. więcej na ten temat: J. Sutor, *Prawo dyplomatyczne...*, op. cit., s. 170–199.

⁶⁴ Listy akredytacyjne (ang. *letters of credence*, fr. *lettres de créance* – ‘listy uwierzytelniające’) – listy należące do pism ceremonialnych kierowane przez głowę państwa wysyłającego do głowy państwa przyjmującego, w których podkreśla się pragnienie rozwijania przyjacielskich stosunków oraz zalety osobiste przyszłego ambasadora mającego przyczynić się do rozwijania tych stosunków.

⁶⁵ W niektórych krajach (np. w Szwajcarii) kopie listów uwierzytelniających wręczane są szefowi Protokołu Dyplomatycznego.

⁶⁶ Listy odwołujące (fr. *lettres de rappel*) – listy należące do pism ceremonialnych kierowane przez głowę państwa wysyłającego do głowy państwa przyjmującego, w których powiadamia

jego pożegnania), natomiast oryginały – głowie państwa kraju przyjmującego podczas specjalnej ceremonii. Zasadą jest, że w państwie przyjmującym nie może w tym samym czasie przebywać dwóch ambasadorów tego samego kraju, w związku z czym w praktyce ustępujący ambasador wyjeżdża z kraju przyjmującego na kilka dni lub tygodni przed przyjazdem nowego.

Obecnie przybycie ambasadora desygnowanego do kraju przyjmującego nie ma już tak uroczystego charakteru jak dawniej. Niemniej jednak na lotnisku czy dworcu na ambasadora i osoby mu towarzyszące zazwyczaj oczekują: dyrektor Protokołu Dyplomatycznego kraju przyjmującego lub jego zastępca, *chargé d'affaires ad interim* oraz starsi członkowie korpusu dyplomatycznego (często z osobami towarzyszącymi). Władze kraju przyjmującego jako wyraz kurtuazji zapewniają sprawne przeprowadzenie kontroli celnej i paszportowej. Jeśli nowy ambasador przybywa do kraju przyjmującego własnym samochodem, wówczas szef Protokołu Dyplomatycznego lub jego zastępca przybywa do rezydencji przyszłego szefa misji i tam następuje powitanie.

Pierwszą wizytę nowy ambasador składa u szefa Protokołu Dyplomatycznego państwa przyjmującego. W jej trakcie przyszły szef misji zapoznaje się z ogólną organizacją władz centralnych i Ministerstwa Spraw Zagranicznych, szczegółami obowiązującego ceremoniału (ze szczególnym uwzględnieniem ceremonii wręczania listów uwierzytelniających). Ustalane są również szczegóły wizyt obowiązkowych, które są następnie składane najważniejszym osobom w państwie, oraz uzgadniany jest termin wizyty wstępnej u Ministra Spraw Zagranicznych.

Podczas spotkania z Ministrem Spraw Zagranicznych najważniejszą omawianą kwestią jest ustalenie terminu audiencji u głowy państwa oraz przekazanie kopii listów uwierzytelniających i ewentualnie kopii listów odwołujących poprzednika (o ile nie zostało to uczynione wcześniej).

Sama ceremonia wręczania listów uwierzytelniających, inaczej nazywana akredytacją⁶⁷ (fr. *accréditier* ‘uwierzytelnić, czynić wiarygodnym’, łac. *credere*

on o odwołaniu swojego ambasadora. Obecnie nie praktykuje się już zwyczaju potwierdzania listów odwołujących przez głowę państwa specjalnymi listami zwalniającymi (rekredencyjnymi, fr. *lettres de récréance*), w których składała ona podziękowanie za należyte wypełnienie misji przez odwołanego ambasadora.

⁶⁷ Akredytacja jest specjalną procedurą uroczystego potwierdzenia udzielonych przez państwo wysyłające pełnomocnictw do pełnienia funkcji dyplomatycznych i konsularnych w państwie przyjmującym lub przy organizacji międzynarodowej. Ze względu na przynależność do poszczególnych klas szefów misji dyplomatycznych bądź też pełnienie funkcji konsularnych wyróżnia

‘zawierzyć, zaufać’), odbywa się zazwyczaj w bardzo uroczystej oprawie. Przygotowuje ją *chargé d'affaires ad interim* – ustala datę i godzinę uroczystości z protokołem dyplomatycznym kraju przyjmującego oraz powiadamia dziekana korpusu dyplomatycznego o przybyciu nowego ambasadora. Do czasu wręczenia listów uwierzytelniających nowy ambasador nie korzysta z pełni swoich praw i traktowany jest jako ambasador desygnowany.

Zgodnie z art. 13 Konwencji wiedeńskiej o stosunkach dyplomatycznych, nowi szefowie misji dyplomatycznych powinni być umawiani na ceremonię wręczenia listów uwierzytelniających zgodnie z datą swojego przybycia do kraju przyjmującego.

Uroczystość wręczenia listów uwierzytelniających w Polsce⁶⁸ rozpoczyna się od przybycia dyrektora Protokołu Dyplomatycznego do siedziby misji lub rezydencji ambasadora desygnowanego. Następnie dyrektor i ambasador wraz z osobami towarzyszącymi udają się do siedziby głowy państwa. Po ich przybyciu przed siedzibę głowy państwa orkiestra reprezentacyjna wykonuje hymn kraju wysyłającego, zaś kompania honorowa oddaje honory wojskowe. Po wejściu do siedziby głowy państwa ambasador desygnowany jest najpierw witany przez ministra z Kancelarii Prezydenta. Dopiero po przybyciu ambasadora i osób towarzyszących do sali, w której odbywa się ceremonia, wchodzi Prezydent w otoczeniu osób towarzyszących (najczęściej należy do nich minister i inne osoby z Kancelarii Prezydenta oraz podsekretarz stanu z MSZ). Szef misji wita Prezydenta ukłonem, zaś dyrektor Protokołu Dyplomatycznego przedstawia go szefowi państwa, wymieniając imię i nazwisko oraz tytuł służbowy.

się odmienne procedury: I i II klasa szefów misji dyplomatycznych – właściwa procedura akredytacyjna związana ze złożeniem listów uwierzytelniających; III klasa – *chargé d'affaires en pied* – procedura akredytacyjna przy Ministrze Spraw Zagranicznych kraju przyjmującego związana z wręceniem listów wprowadzających, *chargé d'affaires ad interim* – akredytowany jest zazwyczaj notą szefa misji dyplomatycznej do Ministra Spraw Zagranicznych kraju przyjmującego; akredytacja szefa urzędu konsularnego odbywa się poprzez przesłanie do Ministerstwa Spraw Zagranicznych kraju przyjmującego listów komisyjnych, w odpowiedzi na które państwo przyjmujące udziela *exequatur*. W przypadku stałego przedstawiciela przy organizacji międzynarodowej akredytacji dokonuje się zazwyczaj poprzez wręczenie listów uwierzytelniających najwyższemu rangą funkcjonariuszowi danej organizacji międzynarodowej (np. sekretarzowi generalnemu). Akredytacja pozostałych członków misji dyplomatycznej lub urzędu konsularnego odbywa się poprzez powiadomienie notą dyplomatyczną Ministerstwa Spraw Zagranicznych o przyjeździe tej osoby i objęciu przez nią stosownych obowiązków.

⁶⁸ W przeważającej części państw świata większość elementów ceremonii wręczenia listów uwierzytelniających jest podobna.

Następnie ambasador wręcza listy uwierzytelniające oraz wygłasza okolicznościowe przemówienie, które powinno zawierać kilka kurtuazyjnych uwag pod adresem państwa przyjmującego oraz pozdrowienia dla głowy państwa przyjmującego od głowy państwa wysyłającego. Głowa państwa przyjmującego w odpowiedzi wygłasza również krótkie przemówienie, chociaż nie we wszystkich krajach ten element ceremonii jest obowiązkowy. Kolejnym elementem uroczystości jest przedstawienie przez Prezydenta osób mu towarzyszących, na co ambasador odpowiada prośbą o pozwolenie przedstawienia osób jemu towarzyszących, które podchodzą do głowy państwa przyjmującego zgodnie z kolejnością wynikającą z zasady pierwszeństwa. Uroczystość zazwyczaj kończy się krótką audiencją prywatną, podczas której głowie państwa przyjmującego towarzyszą najczęściej minister z Kancelarii Prezydenta i podsekretarz stanu w Ministerstwie Spraw Zagranicznych. Tematyka spotkania najczęściej jest odzwierciedleniem zagadnień zaproponowanych do poruszenia w rozmowie przez głowę państwa przyjmującego. Również od szefa państwa uzależniony jest czas jej trwania. Podczas audyencji prywatnej pozostałe osoby biorące udział w uroczystości wręczania listów uwierzytelniających oczekują w sali, w której odbyła się główna uroczystość. Po zakończeniu audyencji prywatnej ambasador i osoby mu towarzyszące są odprowadzani przez ministra stanu w Kancelarii Prezydenta, podsekretarza stanu w MSZ i dyrektora Protokołu Dyplomatycznego. Na zakończenie ceremonii orkiestra reprezentacyjna gra hymn państwa przyjmującego. Ambasador – już pełnoprawny reprezentant swojego kraju – do swojej rezydencji zazwyczaj powraca w towarzystwie szefa Protokołu Dyplomatycznego.

Obowiązkowym strojem podczas ceremonii wręczania listów uwierzytelniających jest co najmniej ciemny garnitur lub kostium (sukienka wizytowa), ewentualnie żakiet, jako najbardziej uroczysty strój męski dzienny oraz – coraz rzadziej stosowany – strój narodowy lub – będący właściwie już poza użyciem – mundur dyplomatyczny.

Konieczność wystawiania listów akredytacyjnych dotyczy tylko I i II klasy szefów misji dyplomatycznych. W przypadku mianowania szefa misji dyplomatycznej III klasy, *chargé d'affaires en pied*, procedura przeprowadzana jest przy użyciu listów wprowadzających⁶⁹.

⁶⁹ Listy wprowadzające (ang. *letters of introduction*, fr. *letters d'introduction*) – oficjalny dokument, na podstawie którego *chargé d'affaires en pied* jest akredytowany przez Ministra Spraw Zagranicznych państwa wysyłającego przy Ministrze Spraw Zagranicznych kraju przyjmującego.

Po powrocie z uroczystości nowy ambasador niezwłocznie informuje dziekana korpusu dyplomatycznego o dacie i godzinie złożenia listów uwierzytelniających oraz o objęciu przez siebie funkcji. Ma to ogromne znaczenie protokolarne, ponieważ od tego momentu liczy się pierwszeństwo danego ambasadora wśród szefów innych misji, czyli jego miejsce w korpusie dyplomatycznym. Następnie ambasador rozpoczyna umawianie się na tzw. wizyty wstępne lub protokolarne (fr. *visites d'arrivée de l'ambassadeur*) z innymi ambasadorami (rozpoczynając od dziekana korpusu dyplomatycznego, a następnie postępując zgodnie z zasadą procedencji lub innymi kryteriami wynikającymi np. ze wspólnego członkostwa w sojuszach politycznych czy wojskowych) oraz z przedstawicielami najwyższych władz państwowych i terenowych w kraju przyjmującym. Nad poprawnością tych wizyt czuwa Protokół Dyplomatyczny kraju przyjmującego. Dostarcza on listę oficjalnych osób, którym należy złożyć wizytę lub co najmniej wysłać wizytówkę.

Zgodnie z polską praktyką, nowy ambasador składa wizyty wstępne Premierowi, Marszałkowi Sejmu i Marszałkowi Senatu, Ministrowi Spraw Zagranicznych i Ministrowi Obrony. Dodatkowo wizyty odbywane w Ministerstwie Spraw Zagranicznych obejmują sekretarzy stanu, podsekretarzy stanu i dyrektorów niektórych departamentów. Zwyczajowo przedstawiciele władz państwa przyjmującego nie rewizytują ambasadora, w przeciwieństwie do członków korpusu dyplomatycznego, którzy mają obowiązek złożyć rewizytę lub odpowiedzieć na przysłany bilet wizytowy najpóźniej w ciągu dwóch tygodni.

Dyplomatom, funkcjonariuszom MSZ i innych resortów oraz urzędów terenowych, którym, z różnych przyczyn, ambasador nie mógł złożyć wizyty, powinny zostać przesłane bilety wizytowe z dopiskiem „P.P.” (fr. *pour presentation*), co zwyczajowo zastępuje samą wizytę.

W trakcie składania wizyt należy pamiętać o zapoznaniu się z małżonką (mężem) ambasadora bądź też o zostawieniu wizytówki dla niej (niego) oraz o dodaniu wizytówki swojej żony (swojego męża). Jeśli w trakcie składania wizyt ambasador jest nieobecny, zastępuje go wówczas *chargé d'affaires ad interim*. Nie zwalnia to jednak nowego ambasadora z obowiązku odbycia ponownej wizyty po powrocie stałego szefa misji.

Odstępstwem od powyższej reguły jest przypadek, gdy nowy ambasador wydaje przyjęcie z okazji objęcia przez siebie funkcji i zaprasza wszystkich szefów misji – składanie dodatkowej wizyty nie jest już wówczas konieczne.

Podobne obowiązki, jeszcze do niedawna, spoczywały na współmałżonku ambasadora, który niezwłocznie po przybyciu do kraju przyjmującego powinien odbyć spotkanie z żoną (mężem) Ministra Spraw Zagranicznych oraz zostać

przedstawiony żonie (mężowi) głowy państwa. Obecnie w wielu krajach powoli odchodzi się od tej praktyki. Nadal jednak obowiązkową czynnością jest złożenie wizyt żonom (mężom) szefów misji sprawujących swoje obowiązki w kraju przyjmującym.

O wiele prostsza procedura dotyczy mianowania pozostałych członków personelu dyplomatycznego, administracyjnego i technicznego. Jest to zwyczajowo akt jednostronny kraju wysyłającego, jednak w dwóch sytuacjach należy pamiętać o dodatkowych obostrzeniach. Jeśli dana osoba ma pełnić swoją funkcję w kilku krajach, wymagana jest zgoda wszystkich zainteresowanych państw. Dodatkowo propozycja mianowania *attaché* wojskowych, morskich i lotniczych (ze względu na ich szczególny charakter) musi być przedłożona wcześniej państwu przyjmującemu, tak aby mogło ono wyrazić zgodę na zaproponowaną kandydaturę.

Ponieważ mianowanie członków personelu dyplomatycznego, administracyjnego i technicznego jest aktem jednostronnym, państwo przyjmujące nie ma możliwości bezpośredniego wyrażenia sprzeciwu wobec niepożądaney kandydatury. Takie zakwestionowanie danej nominacji może nastąpić np. poprzez brak zgody na wydanie wizy czy legitymacji dyplomatycznej, jak też odmowę zarejestrowania w Protokole Dyplomatycznym MSZ.

Zakończenie misji dyplomatycznej może być spowodowane wieloma różnymi sytuacjami, spośród których należy wymienić zakończenie negocjacji lub rozwiązanie problemu leżącego u podstaw wysłania misji tymczasowej. W przypadku misji stałych do powodów zakończenia misji należą m.in.: zmiana statusu szefa misji (przeniesienie na inną placówkę, przejście na emeryturę, choroba lub zgon), poważne zmiany polityczne w jednym z krajów (wymiana rządu, zmiana systemu politycznego, utrata niepodległości) bądź też zasadnicze zmiany w relacjach pomiędzy zainteresowanymi krajami (pogorszenie się relacji, wypowiedzenie wojny). Obecnie rzadko przyczyną zmiany szefa misji jest zmiana głowy państwa (wybór nowego prezydenta, abdykacja lub śmierć monarchy). W takiej sytuacji obowiązkowe jest jednak wysłanie noty dyplomatycznej informującej o zmianie sytuacji.

Nowa akredytacja jest niezbędna w przypadku zmiany statusu misji dyplomatycznej (np. podwyższenie rangi misji dyplomatycznej z poselstwa do ambasady) bądź awansowania szefa misji dyplomatycznej⁷⁰.

⁷⁰ Np. w przypadku mianowania dotychczasowego *chargé d'affaires en pied* ambasadorem konieczne jest opuszczenie przez niego kraju, gdyż staranie się o własną nominację stawiałoby go w niezręcznej sytuacji.

W stosunku do wysokich komisarzy oraz *chargés d'affaires* nie praktykuje się przedstawiania nowych listów wprowadzających ani w przypadku zmiany głowy państwa, ani zmiany na stanowisku ministra, który podpisywał wcześniejsze listy wprowadzające.

Jak już zostało wspomniane wcześniej, listy odwołujące szefa misji dyplomatycznej są przez niego wręczane głowie państwa przyjmującego na prywatnym spotkaniu, mającym zwykle formę śniadania. Najczęściej szef misji opuszczający kraj przyjmujący zostaje obdarowany drobnym prezentem mającym mu przypominać o kraju pobytu, zaś w szczególnych sytuacjach może zostać odznaczony orderem za zasługi w rozwijaniu przyjaznych stosunków między krajami. Z kolei do zadań Ministra Spraw Zagranicznych należy wydanie pożegnального obiadu na cześć szefa misji dyplomatycznej opuszczającego kraj przyjmujący. Bezpośrednio odjeżdżającego szefa misji dyplomatycznej zwyczajowo żegna dyrektor Protokołu Dyplomatycznego.

Oczywiście sytuacje te nie mają miejsca w przypadku, gdy kraj przyjmujący uznaje szefa misji za *persona non grata*⁷¹, gdy nastąpiło znaczne pogorszenie relacji między dwoma krajami lub gdy doszło do wypowiedzenia wojny. W powyższych sytuacjach ambasador nie prosi głowy państwa przyjmującego o audiencję pożegnálną, lecz najczęściej opuszcza kraj w efekcie „wezwania na konsultacje” do kraju wysyłającego i zwykle już z nich nie wraca, zaś wszystkie dokumenty (takie jak legitymacja dyplomatyczna czy karta benzynowa) odsyłane są pocztą.

Pozostali członkowie personelu dyplomatycznego oraz administracyjnego i technicznego nie składają pożegnálnych wizyt protokolarnych. Opuszczając kraj przyjmujący, przesyłają jedynie odpowiednie dokumenty, zaś zadaniem

⁷¹ *Persona non grata* (łac. ‘osoba niemiłe widziana’) – termin dyplomatyczny odnoszący się do najważniejszych członków personelu dyplomatycznego, wobec których państwo przyjmujące żąda odwołania z zajmowanej funkcji bez podawania przyczyn tego żądania. Wobec pozostałego personelu przedstawicielstwa dyplomatycznego lub konsularnego (np. personelu administracyjno-technicznego) stosuje się pojęcie „osoba niepożądana”, nie ma to jednak żadnego wpływu na przebieg procedury odwołania danej osoby, poza podkreśleniem różnicy w statusie członków misji dyplomatycznej. W sytuacji ogłoszenia danej osoby *persona non grata* państwo wysyłające jest zobowiązane do jej natychmiastowego odwołania. Jeśli żądanie nie zostanie spełnione w terminie określonym przez kraj przyjmujący, to po jego upływie osoba ta traci prawo do korzystania z przywilejów i immunitetów, którymi do tej pory była objęta, i może być wydalona z terytorium państwa przyjmującego. Niekiedy osoba może być uznana za *persona non grata* jeszcze przed przybyciem do kraju przyjmującego.

misji dyplomatycznej jest notyfikowanie kraju przyjmującego o wyjeździe pracownika i jego rodziny.

W przypadku obejmowania funkcji przez konsula, który delegowany jest przede wszystkim w celu ochrony interesów obywateli kraju wysyłającego na terytorium państwa przyjmującego, procedura ta różni się, i to w znacznym stopniu. Wynika to z odmienności charakteru funkcji sprawowanych przez konsulów, powodowane jest również przez zdecydowanie mniejszy zakres funkcji reprezentacyjnych przynależnych konsulom, które są charakterystyczne głównie dla szefów misji dyplomatycznych. Szef urzędu konsularnego po uzyskaniu *exequatur*⁷² zostaje wyposażony w listy komisyjne⁷³, najczęściej wystawiane przez Ministra Spraw Zagranicznych (rzadziej przez głowę państwa wysyłającego) i kierowane do jego odpowiednika w kraju przyjmującym, w których potwierdzany jest fakt mianowania danej osoby kierownikiem urzędu konsularnego w państwie przyjmującym.

Objęcie stanowiska przez urzędnika konsularnego poprzedzone jest wydaniem listów komisyjnych precyzujących (po wcześniejszym uzgodnieniu z państwem przyjmującym) zakres jego obowiązków i obszar działalności. Państwo przyjmujące wyraża zgodę na daną kandydaturę poprzez wydanie *exequatur*. Za zgodą wszystkich zainteresowanych państw przyjmujących istnieje możliwość, aby zakres terytorialny działalności konsularnej obejmował więcej niż jeden kraj.

Konwencja wiedeńska o stosunkach konsularnych w art. 9 rozróżnia cztery klasy stanowisk konsularnych: konsul generalny, konsul, wicekonsul oraz agent konsularny. Zazwyczaj konsul generalny mianowany jest w krajach, w których, ze względu na bardzo rozwiniętą turystykę lub kontakty handlowe, istnieje częsta potrzeba udzielania pomocy konsularnej. Z kolei konsul mianowany jest zazwyczaj w krajach, gdzie ta potrzeba utrzymuje się na standardowym poziomie. Wicekonsulowie sprawują swoje funkcje w okręgach wydzielonych przez konsulów generalnych lub konsulów. Natomiast agentami konsularnymi

⁷² *Exequatur* (łac. 'niech będzie wykonane') – akt państwa przyjmującego, na podstawie którego kandydat na kierownika urzędu konsularnego – po przedstawieniu listów komisyjnych – ma prawo do wykonywania funkcji konsularnych w państwie przyjmującym. Wyjątkowo, w krajach, w których procedura jest długotrwała, kierownik urzędu konsularnego może zostać dopuszczony do wykonywania swojej funkcji przed udzieleniem *exequatur*.

⁷³ Listy komisyjne (ang. *consular commission*, fr. *letter de provision*) – listy stanowiące potwierdzenie mianowania danej osoby kierownikiem urzędu konsularnego i zawierające następujące dane: kategoria i klasa konsula, określenie siedziby i okręgu konsularnego.

mogą być również obywatele kraju przyjmującego lub kraju trzeciego – do ich zadań należy najczęściej zajmowanie się określonymi sprawami (np. zabezpieczanie ogólnie pojętych interesów handlowych lub statków pływających pod banderą kraju wysyłającego).

Często zdarza się, że ambasada łączy w sobie cechy misji dyplomatycznej i konsularnej poprzez posiadanie w swoich ramach wydziału konsularnego. W przypadku gdy urząd konsularny jest jednostką samodzielną, jej otwarcie, klasyfikacja, umiejscowienie i zasięg prowadzonej działalności każdorazowo muszą podlegać procedurze uzyskania zgody ze strony kraju przyjmującego.

Konwencja wiedeńska o stosunkach konsularnych jako obszar zainteresowania placówek konsularnych wymienia: ochronę interesów osób fizycznych i prawnych kraju wysyłającego poprzez, w szczególności, prawo do wydawania wiz i paszportów, działalność notarialną i rejestracyjną, uczestnictwo w przekazywaniu dokumentów oraz zabezpieczanie pobytu na terytorium kraju przyjmującego statków wodnych i powietrznych pochodzących z kraju wysyłającego⁷⁴.

Z wyjątkową sytuacją mamy do czynienia w przypadku konsula honorowego. Zgodnie ze zwyczajem międzynarodowym, mimo nieco odmiennego charakteru tej funkcji, państwa traktują konsula honorowego praktycznie na równi z konsulem zawodowym. Zdecydowanie różni się jednak ich zakres przywilejów i immunitetów. Osoby pełniące taką funkcję zwolnione są z obowiązku płacenia cła np. w przypadku dostarczania przez kraj wysyłający wyposażenia i materiałów używanych w konsulacie honorowym do celów oficjalnych. Z kolei nietykalność korespondencji obejmuje tylko korespondencję związaną z wykonywaniem obowiązków konsula, zaś przywileje i immunitety konsula honorowego nie rozciągają się na członków jego rodziny.

W sprawowaniu funkcji dyplomatycznych i konsularnych niezwykle ważne są wcześniej już kilkakrotnie wspomniane przywileje i immunitety⁷⁵, które z założenia nie mają służyć zapewnieniu korzyści poszczególnym osobom, ale ułatwić trudną i specyficzną pracę dyplomaty czy konsula oraz zapewnić skuteczne wykonywanie przez nich funkcji bez względu na ograniczenia nakładane np. przez prawo wewnętrzne kraju przyjmującego. Przywileje i immunitety

⁷⁴ Zob. więcej na ten temat: art. 5 Konwencji wiedeńskiej o stosunkach konsularnych z dnia 24 kwietnia 1963 r.

⁷⁵ Zob. więcej na ten temat: L.S. Frey, M.L. Frey, *The History of Diplomatic Immunity*, Ohio State University Press, Columbus 1999; J. Craig Barker, *The Abuse of Diplomatic Privileges and Immunities. A Necessary Evil?*, Dartmouth Publishing Company, Hants–Vermont 1996 oraz J. Sutor, *Prawo dyplomatyczne...*, *op. cit.*

dyplomatyczne oraz konsularne zostały uwzględnione zarówno w Konwencji wiedeńskiej o stosunkach dyplomatycznych, jak i w Konwencji wiedeńskiej o stosunkach konsularnych. Zaliczono do nich m.in. nietykalność osobistą, pomieszczeń misji, korespondencji, swobodę poruszania i komunikowania się, immunitet jurysdykcyjny, zwolnienie od opłat, podatków, świadczeń osobistych i rzeczowych oraz możliwość posługiwania się szyfrem czy flagą i godłem państwa wysyłającego.

Warto zauważyć, że przywileje i immunitety przysługują nie tylko szefom misji reprezentujących suwerenne kraje, ale korzystać z nich mogą również funkcjonariusze międzynarodowi reprezentujący organizacje międzynarodowe (np. ONZ, NATO, UE, RE).

Obszar stosowania i korzystania z przywilejów i immunitetów jest zmienny w zależności od tego, kto jest nim objęty. Zakres osobowy przywilejów i immunitetów wyróżnia następujące grupy osób, którym one przysługują:

- 1) szefowie misji dyplomatycznych i konsularnych i członkowie personelu misji dyplomatycznych, ich rodziny, a także kurierzy dyplomatyczni, pod warunkiem że nie są obywatelami kraju przyjmującego (pełen zakres),
- 2) członkowie personelu administracyjno-technicznego i ich rodziny, pod warunkiem że nie są obywatelami kraju przyjmującego i pozostają we wspólnocie domowej (ograniczony zakres),
- 3) członkowie personelu służby niebędący obywatelami kraju przyjmującego (tylko immunitet w sprawach służbowych i zwolnienie od podatków od wynagrodzeń),
- 4) członkowie prywatnej służby niebędący obywatelami kraju przyjmującego (tylko w ramach uprawnień przyznanych im przez państwo przyjmujące).

Odrębną grupę stanowią członkowie misji posiadający obywatelstwo kraju przyjmującego bądź kraju trzeciego. Korzystają oni wówczas tylko z immunitetu jurysdykcyjnego i w zakresie nietykalności osobistej, jednakże wyłącznie w czasie pełnienia obowiązków służbowych. Uprawnień tych nie mają już jednak członkowie ich rodzin. Należy również pamiętać, że mianowanie członków personelu dyplomatycznego spośród osób posiadających obywatelstwo państwa przyjmującego lub państwa trzeciego możliwe jest tylko i wyłącznie po uzyskaniu specjalnego zezwolenia ze strony państwa przyjmującego.

W przypadku wystąpienia takiej konieczności zainteresowane państwa mogą na podstawie odrębnego porozumienia rozszerzyć grupę osób korzystających z przywilejów i immunitetów.

Należy pamiętać, że mimo powszechnego rozróżnienia przywilejów (możliwość korzystania z udogodnień niedostępnych dla innych) i immunitetów (prawo do nierobienia rzeczy, do których inni są zobowiązani), Konwencje wiedeńskie traktują je razem i nierozłącznie.

Konwencje wiedeńskie regulują również sposób akredytacji przedstawicieli dyplomatycznych i konsularnych. Co prawda, żadne państwo nie jest zobowiązane do przyjmowania misji dyplomatycznych na swoim terytorium, ale tego typu praktyka skazałaby je na zepchnięcie na margines stosunków międzynarodowych. Każdy kraj ma jednak możliwość zaakceptowania lub odrzucenia kandydatury szefa misji czy sposobu sprawowania przez niego funkcji (np. istnieje konieczność wyrażenia zgody kraju przyjmującego na tzw. akredytację wielokrotną, czyli sprawowanie przez jedną osobę funkcji szefa misji dyplomatycznej placówek umiejscowionych w kilku, najczęściej sąsiadujących ze sobą, krajach).

Wiele państw preferuje kadencyjność szefów misji dyplomatycznych, czyli ich wymianę i przenoszenie na inne placówki w kilkuletnich odstępach. Zdarzają się oczywiście wyjątki od tej reguły, będące następstwem choroby lub śmierci aktualnie rezydującego szefa misji lub też pogorszenia bądź zerwania stosunków dyplomatycznych. Jednocześnie zdarzają się również wydłużenia okresu pełnienia misji ze względu na wagę aktualnie negocjowanego porozumienia czy w nagrodę za wyjątkowe zasługi w rozwijaniu przyjacielskich stosunków pomiędzy zainteresowanymi krajami.

Stosunkowo długie przebywanie na placówce dyplomatycznej ma swoje dodatkowe zalety w postaci możliwości objęcia funkcji dziekana korpusu dyplomatycznego. Samo pojęcie korpusu dyplomatycznego (ang. *diplomatic corps*, fr. *corps diplomatique*), które weszło do powszechnego użytku w XIX w., ma dwa znaczenia: węższe i szersze. W węższym znaczeniu na korpus dyplomatyczny składają się szefowie misji dyplomatycznych akredytowani przy głowie państwa. Z kolei w znaczeniu szerszym są to wszyscy członkowie personelu dyplomatycznego misji wraz z małżonkami (partnerami). Każdy kraj przyjmujący prowadzi na bieżąco uaktualniany spis członków korpusu dyplomatycznego wraz z dokładnymi datami objęcia funkcji przez szefów misji⁷⁶. Do przywile-

⁷⁶ Lista korpusu dyplomatycznego jest prowadzona i na bieżąco uaktualniana w każdym kraju, w którym funkcjonuje korpus dyplomatyczny. Obejmuje ona spis członków personelu dyplomatycznego (nazwiska, imiona, stopnie dyplomatyczne, pełnione funkcje) oraz ich małżonków (co ma wymiar praktyczny m.in. przy rozsyłaniu zaproszeń na przyjęcia i uro-

jów członków korpusu dyplomatycznego należy m.in. prawo umieszczania na swoich pojazdach znaku CD pozwalającego na natychmiastową identyfikację takiego pojazdu oraz możliwość korzystania z legitymacji dyplomatycznej⁷⁷.

Na czele korpusu dyplomatycznego w każdym kraju stoi dziekan (ang. *dean*, fr. *doyen*), którym jest szef misji dyplomatycznej w najwyższej klasie (czyli z reguły ambasador) o najdłuższym stażu w danym kraju. W niektórych krajach utrzymujących przyjazne stosunki dyplomatyczne ze Stolicą Apostolską i uznawanych za kraje tradycyjnie katolickie dziekanem korpusu dyplomatycznego z reguły zostaje nuncjusz apostolski bez względu na długość pobytu w tym państwie. W tej sytuacji wicedziekanem mianowany jest najstarszy stażem szef misji w najwyższej klasie. W praktyce przywilej ten odnosi się tylko i wyłącznie do nuncjuszy, nie dotyczy zaś legatów papieskich niższych klas.

Sprawowanie funkcji dziekana korpusu dyplomatycznego związane jest z prestiżem, jednakże nie daje żadnych dodatkowych uprawnień w stosunku do pozostałych dyplomatów. Najczęściej wynikające z tego tytułu obowiązki mają charakter reprezentacyjny i ceremonialny. Zaliczyć do nich można reprezentowanie korpusu na zewnątrz, przemawianie w jego imieniu na uroczystościach oraz przyjęciach, informowanie nowo przybyłych dyplomatów o panujących w kraju przyjmującym zwyczajach, obowiązek organizacji przywitania i pożegnania szefów misji dyplomatycznych. Rolą dziekana jest również zapewnienie spójnych i przyjacielskich relacji między członkami korpusu dyplomatycznego.

czystości dyplomatyczne). Hierarchia osób pojawiających się na liście w obrębie pojedynczej placówki stanowi odzwierciedlenie kolejności przygotowanej przez to przedstawicielstwo według jego własnych kryteriów i precedencji. Lista korpusu dyplomatycznego układana jest według nazw państw w porządku alfabetycznym. W zależności od państwa może ona również obejmować szefów urzędów konsularnych i stałych przedstawicieli organizacji międzynarodowych. W Polsce lista nosi nazwę *Diplomatic and Consular List and Directory of International Organizations*.

⁷⁷ Legitymacja dyplomatyczna jest potwierdzeniem przywilejów i immunitetów przysługujących osobie, która się nią legitymuje. Przysługuje ona członkom przedstawicielstw dyplomatycznych i urzędów konsularnych oraz członkom ich rodzin i jest dokumentem potwierdzającym tożsamość i status ich posiadaczy. Legitymacje dyplomatyczne są zazwyczaj wystawiane przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych kraju przyjmującego. W Polsce są wystawiane legitymacje dyplomatyczne koloru różowego (dla szefów i członków personelu dyplomatycznego przedstawicielstw dyplomatycznych), legitymacje służbowe koloru niebieskiego (dla członków personelu administracyjnego i technicznego oraz członków personelu służby przedstawicielstw dyplomatycznych), legitymacje konsularne koloru zielonego (dla kierowników konsularnych oraz członków personelu konsularnego) oraz legitymacje dla konsułów honorowych koloru złotego.

Dziekan pełni też funkcję pośrednika między członkami korpusu dyplomatycznego a głową państwa i rządem kraju, w którym są oni akredytowani.

Dawniej, gdy funkcje szefów misji dyplomatycznych pełnili tylko mężczyźni, w naturalny sposób specjalna rola przypadła w udziale żonie dziekana korpusu dyplomatycznego. Obecnie nie jest już to tak oczywiste, ponieważ funkcję szefa misji dyplomatycznej mogą pełnić zarówno mężczyźni, jak i kobiety (panuje w tym względzie równouprawnienie), a i małżeństwa łączące kobietę i mężczyznę nie są już jedyną opcją, jak kiedyś (coraz powszechniejsze są związki partnerskie osób jednej płci lub też związki nieuregulowane oficjalnym zawarciem związku małżeńskiego czy partnerskiego). Czasami – choć rzadko – zdarza się również samotny ambasador (np. panna, kawaler, wdowa, wdowiec). Rodzi to oczywiście problemy natury ceremonialnej. Protokół dyplomatyczny radzi sobie jednak z ich rozwiązywaniem, opierając się w dużej mierze na doświadczeniach państw, w których tradycyjnie dziekanem korpusu dyplomatycznego jest nuncjusz apostolski, z zasady niemający małżonki. W chwili wystąpienia jednej z sytuacji wymagających dodatkowego wsparcia funkcję żony (męża) dziekana korpusu dyplomatycznego przejmuje żona (mąż) wicedziekana lub następnego w kolejności ambasadora.

Współcześnie misje dyplomatyczne postrzegane są jako bezpośredni łącznik z rządem kraju wysyłającego również przez społeczeństwo kraju przyjmującego. Stąd też często organizowane są wszelkiego rodzaju wystąpienia i protesty przed placówkami poszczególnych państw. Do zadań kraju przyjmującego należy zapewnienie bezpieczeństwa takim zgromadzeniom oraz umożliwienie sprawnego funkcjonowania placówki i zapobieganie eskalacji niepożądanych wystąpień. Wszelkiego rodzaju straty materialne czy też publiczne znieważenie kraju wysyłającego to dyshonor dla kraju przyjmującego. Jego zmazanie oraz próba naprawienia i odbudowy nadszarpniętych stosunków może zająć dużo czasu.

Zaprezentowane wyżej zmiany są odzwierciedleniem procesu ewolucji, któremu podlega dyplomacja. Zakończenie wojny trzydziestoletniej w 1648 r. znawcy tematu przyjmują za początek okresu nazywanego „starą dyplomacją”⁷⁸. Harold Nicolson, jeden z najbardziej znanych brytyjskich badaczy dyplomacji, do cech wyróżniających „starą dyplomację” zaliczył: pierwszeństwo przyzna-

⁷⁸ Zob. więcej na ten temat: P. Marshall, *Positive Diplomacy*, Macmillan Press Ltd., London 1997; *Satow's Diplomatic Practice*, red. I. Roberts, Oxford University Press, Oxford 2009; H. Nicolson, *The Evolution of Diplomatic Method*, Constable, 1954.

ne Europie, wiodącą rolę wielkich mocarstw i ich obowiązek przewodzenia mniejszym mocarstwom, istnienie zawodowej, mniej lub bardziej rozwiniętej służby dyplomatycznej oraz przestrzeganie zasady nakazującej przeprowadzanie wszelkich negocjacji w sposób poufny i zastrzeżony. Powyższe właściwości czyniły ze „starej dyplomacji” zjawisko bardzo elitarne, tajemnicze, dostępne tylko wybranym oraz posługujące się wojną jako jednym z powszechnie dostępnych narzędzi.

Wybuch I wojny światowej uznawany jest z kolei za początek „nowej dyplomacji”. Do cech charakterystycznych tego okresu zaliczyć można pojawienie się nowych obszarów zainteresowania, takich jak kwestie ekonomiczne, społeczne, dekolonizacja i samostanowienie narodów, prawa człowieka, powszechne zagrożenia nieznające granic (np. HIV/AIDS, terroryzm międzynarodowy, handel ludźmi, bronią i narkotykami), globalizacja, technologie informacyjne, zróżnicowanie aktorów uczestniczących w stosunkach międzynarodowych⁷⁹. Połączony wpływ powyższych elementów sprawił, że relacje międzynarodowe stały się tak skomplikowane, jak nigdy dotąd. Miały one również znaczenie dla poszerzenia kontekstu, w którym są obecnie utrzymywane, a co za tym idzie – spowodowały konieczność zwiększenia zasobu instrumentów, dzięki którym ich prowadzenie jest możliwe.

Wydarzenia te sprawiły, że również osoby pełniące funkcje dyplomatyczne i konsularne musiały dostosować się do zmieniających się warunków. Dlatego dziś niezwykle pożądaną cechą dyplomatów i funkcjonariuszy konsularnych jest wszechstronność, która pozwala odnaleźć się i dopasować do dynamicznie zmieniających się okoliczności i w odpowiedni sposób na nie reagować.

⁷⁹ Zob. więcej na ten temat: P. Marshall, *Positive Diplomacy*, *op. cit.*, s. 10–20.

Wewnętrzne i zewnętrzne organy o kompetencjach w stosunkach międzynarodowych

Termin „polityka zagraniczna” nierozzerwalnie łączy się z istnieniem państwa. Na przestrzeni wieków doczekał się on wielu definicji i szczegółowych wyjaśnień. Większość z tych pojęć zawiera elementy mówiące o tym, że jest to ogół działań podejmowanych przez suwerenny kraj i jego kompetentne organy państwowe w celu realizacji strategicznych interesów narodowych. Polityka zagraniczna jest ustalana i prowadzona przez wewnętrzne organy państwa (np. Prezydenta, Premiera, Ministra Spraw Zagranicznych) przy wydatnym współdziale zewnętrznych organów państwa (np. ambasad, konsulatów, stałych przedstawicielstw). Skuteczność realizacji polityki zagranicznej każdego państwa zależy od uwarunkowań wewnętrznych (np. aktualnej sytuacji politycznej w kraju) i zewnętrznych (np. aktualnej sytuacji na arenie międzynarodowej) oraz subiektywnych (np. umiejętność elit politycznych trafnego tworzenia założeń polityki zagranicznej i ich zdolność do formułowania prognoz oraz dostosowywania się do zmian zachodzących na arenie międzynarodowej, jakość i skuteczność działania służby dyplomatycznej) i obiektywnych (np. położenie geostrategiczne, potencjał ekonomiczny, społeczny, militarny, demograficzny).

Wydarzenia ostatnich lat zmuszają do niewielkiego, ale istotnego uzupełnienia definicji polityki zagranicznej państwa, chociażby z racji pojawienia się nowych kategorii uczestników i podmiotów stosunków międzynarodowych. Redefiniowany termin określa dyplomację jako „utrzymywanie relacji pomiędzy suwerennymi państwami (i organizacjami międzynarodowymi) również przy pomocy innych graczy międzynarodowych”¹. Jest to efekt postępującej globalizacji, która do pozostałych graczy międzynarodowych pozwala zali-

¹ *Innovation in diplomatic practice*, ed. J. Melissen, Macmillan, London 1999, s. XIV.

czyć organizacje międzynarodowe (również te pozarządowe) czy korporacje transnarodowe. Z kolei do wartości dodanych tego procesu można zaliczyć zjawisko nazywane społeczną odpowiedzialnością biznesu, w którym prywatny kapitał, często przy znacznym udziale organizacji pozarządowych, inwestuje w szeroko pojęte usługi społeczne, które mają doprowadzić do stworzenia pozytywnych zjawisk stanowiących o przyszłości ludzkości².

Powyższe zjawiska mają ogromny wpływ na kierunek, w którym ewoluuje współczesna dyplomacja. Obecnie, oprócz dyplomacji pojmowanej w tradycyjny sposób, dziedziną tą rozwija się w kierunku poszerzania wiedzy na temat negocjacji multilateralnych, różnic międzykulturowych czy prowadzenia rozmów z nowymi podmiotami stosunków międzynarodowych, zwłaszcza w relatywnie nowych dla dyplomacji międzynarodowej obszarach, takich jak ochrona środowiska czy problematyka działalności korporacji transnarodowych.

W realizacji polityki zagranicznej każdego kraju uczestniczą – choć w zróżnicowanym stopniu – zarówno podmioty wewnętrzne: głowa państwa (np. Prezydent, Monarcha), która jest wspomagana przez Premiera i rząd, ze szczególnym uwzględnieniem roli, jaką pełni Minister Spraw Zagranicznych, oraz krajowy parlament, jak też podmioty zewnętrzne: ambasady, konsulaty, stałe przedstawicielstwa itd.

Podmioty państwowe dzielą się na organy ustalające wolę i zasady polityki państwa w zakresie jego stosunków międzynarodowych (np. parlament) oraz organy powołane do realizacji i wyrażania ze skutkiem prawnym tej woli bez konieczności posiadania specjalnych pełnomocnictw do występowania w stosunkach międzynarodowych (np. Prezydent, Premier, Minister Spraw Zagranicznych). Z kolei podmioty zewnętrzne można podzielić na stałe (np. ambasady, poselstwa, stałe przedstawicielstwa, urzędy konsularne) oraz tymczasowe (np. misje *ad hoc*, delegacje na konferencje międzynarodowe, okręty wojenne, najwyżsi funkcjonariusze państwowi reprezentujący dany kraj za granicą).

Głowa państwa

Głowa państwa jest naczelnym organem państwowym uprawnionym do reprezentowania swojego kraju w stosunkach międzynarodowych. Współcześnie głową państwa jest zazwyczaj najwyższy organ władzy wykonawczej, np. Prezydent lub Monarcha (Cesarz, Król, Królowa). Szczególne znaczenie

² W. Bolewski, *Diplomacy and International Law in Globalized Relations*, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg 2007, s. 58.

i kompetencje przysługujące głowie państwa w realizacji polityki zagranicznej wynikają z wielowiekowej tradycji i czasów, gdy głowa państwa uważana była za suwerena i faktyczny podmiot prawa międzynarodowego.

W przeszłości cechą charakterystyczną państw byłego obozu komunistycznego było posiadanie kolegialnej głowy państwa – prezydium, którego funkcję np. w Polsce pełniła Rada Państwa. Obecnie do nielicznych przykładów kolegialnej głowy państwa należy Rada Związkowa Szwajcarii³ oraz dwaj kapitanowie regenci San Marino⁴ czy dwaj współksiężęta Andory⁵.

Na podstawie norm prawnomiędzynarodowych i przy poszanowaniu prawa wewnętrznego swojego kraju głowa państwa może bez specjalnego pełnomocnictwa podpisywać umowy międzynarodowe (głowa państwa reprezentuje kraj w stosunkach międzynarodowych, czyli ma kompetencje międzynarodowe i prawo przedstawicielstwa wszechstronnego, tzn. pełne prawo do reprezentowania państwa w stosunkach zewnętrznych bez dodatkowego pełnomocnictwa). W Polsce uprawnienia głowy państwa w zakresie polityki zagranicznej zostały określone w art. 133 Konstytucji RP: Prezydent RP jest najwyższym reprezentantem państwa w stosunkach międzynarodowych i gwarantem ciągłości władzy państwowej, stojącym na straży suwerenności i bezpieczeństwa państwa oraz nienaruszalności i niepodzielności jego terytorium. Dodatkowo w zakresie realizacji polityki zagranicznej Prezydent RP współdziała z Prezesem Rady Ministrów i właściwym ministrem w zakresie mianowania i odwoływania przedstawicieli dyplomatycznych Polski w innych krajach oraz przy organizacjach międzynarodowych, przyjmowania listów uwierzytelniających i odwołujących akredytowanych przy nim przedstawicieli dyplomatycznych innych krajów i organizacji międzynarodowych.

Obecnie głowa państwa, w zależności od przyznanych uprawnień, w większym lub mniejszym stopniu realizuje politykę zagraniczną danego kraju, przyjmuje oficjalne wizyty głów innych państw, składa oficjalne wizyty za

³ Rada Związkowa lub Rada Federacyjna to organ kolegialny pełniący rolę głowy państwa i rządu Szwajcarii. W jej skład wchodzi 7 osób wybieranych przez parlament. Składa się z następujących resortów: Spraw Zagranicznych, Spraw Wewnętrznych, Sprawiedliwości, Obrony, Gospodarki Krajowej, Finansów i Komunikacji. Rada raz na rok wybiera swojego przewodniczącego, który jest jednocześnie prezydentem Konfederacji Szwajcarskiej.

⁴ Kapitanowie regencji są wybierani parami od 1243 r. na sześciomiesięczną kadencję przez Radę Generalną San Marino. Pełnią funkcję głowy państwa. Ich kadencja rozpoczyna się 1 kwietnia oraz 1 października każdego roku.

⁵ Na mocy Konstytucji z 1993 r. kolegialną głową Andory są dwaj współksiężęta: biskup hiszpańskiego miasta Seo de Urgel oraz prezydent Francji. Wspólnie pełnią oni funkcje reprezentacyjne oraz mają prawo weta wobec międzynarodowych traktatów.

granicą, uczestniczy w spotkaniach i konferencjach międzynarodowych, wymienia korespondencję dyplomatyczną z głowami innych państw, w imieniu państwa i narodu wysyła oraz przyjmuje życzenia i kondolencje, jak również wypowiada się na tematy nurtujące społeczność międzynarodową zgodnie ze stanowiskiem swojego rządu.

Zgodnie ze stosowaną od lat praktyką w powyższych spotkaniach Prezydentowi RP często towarzyszy Minister Spraw Zagranicznych, zaś dyskutowane na forum międzynarodowym problemy i prezentowane stanowiska powinny być wcześniej uzgadniane z rządem⁶.

Premier i rząd

W zależności od systemu rządów charakterystycznego dla danego kraju czy przepisów znajdujących się w ustawie zasadniczej, kompetencje przysługujące Premierowi i rządowi w zakresie realizacji polityki zagranicznej państwa mogą się różnić, i to niekiedy znacznie. Do przeważającej jednak praktyki należy wyposażenie Premiera i rządu, na czele którego stoi, w kompetencje pozwalające na ustalanie, realizację, koordynację i nadzorowanie stosunków państwa z zagranicą.

Podobnie jak ma to miejsce w przypadku głowy państwa, Premier jest zazwyczaj upoważniony do prowadzenia rokowań z przedstawicielami państw trzecich oraz podpisywania umów międzynarodowych bez dodatkowych pełnomocnictw. Premier ma kompetencje do wyrażania woli państwa, również w zakresie działań rodzących skutki prawnomiędzynarodowe. Do zadań Premiera należy mianowanie przedstawicieli do podpisywania umów w imieniu rządu (wystawiane są wówczas specjalne pełnomocnictwa podpisywane przez Prezesa Rady Ministrów i kontrasygnowane przez Ministra Spraw Zagranicznych). Premier mianuje także delegatów na najważniejsze konferencje międzynarodowe oraz przedstawicieli do instytucji organizacji międzynarodowych.

Należy zauważyć, że Prezes Rady Ministrów sprawuje tylko ogólny nadzór nad realizacją polityki zagranicznej. W praktyce jest ona prowadzona przez Ministra Spraw Zagranicznych oraz podległy mu resort. Dodatkowo w realizacji założeń polityki zagranicznej biorą udział: wspomniana wyżej głowa państwa, rząd jako ciało kolegialne oraz w zakresie swoich kompetencji – poszczególni ministrowie.

⁶ Zob. więcej: art. 146 Konstytucji RP – to Rada Ministrów jest organem właściwym w zakresie prowadzenia polityki wewnętrznej i zagranicznej Rzeczypospolitej Polskiej.

Parlament

Parlament jest najwyższym organem reprezentującym wolę, interesy i suwerenne prawa narodu. Jego kompetencje obejmują również sprawy zagraniczne państwa, chociaż w zależności od konstytucji danego kraju ich zakres jest różnicowany. Najczęściej do kompetencji parlamentu w zakresie polityki zagranicznej należy ogólny nadzór i uchwalanie jej głównych kierunków oraz decydowanie o lub uczestniczenie w wyborze organów sprawujących swoje funkcje wykonawcze w zakresie realizacji polityki zagranicznej (np. Prezydent, Premier, rząd, ze szczególnym uwzględnieniem Ministra Spraw Zagranicznych).

Wśród szczegółowych zadań parlamentu w zakresie realizacji polityki zagranicznej państwa należy wymienić: zatwierdzanie umów międzynarodowych, uchwalanie budżetu Ministerstwa Spraw Zagranicznych czy sprawowanie bezpośredniej kontroli na działalnością zagraniczną poprzez korzystanie z możliwości składania zapytań poselskich i prowadzenie dyskusji na forum parlamentu.

W Polsce uprawnienia parlamentu w zakresie prowadzenia polityki zagranicznej są stosunkowo szerokie. Oprócz wyżej wspomnianych kompetencji należą do nich również: uchwalanie ustaw normujących kwestie dotyczące obrotu międzynarodowego państwa, struktury i działalności organów państwowych czy dyskusja nad *exposé* Ministra Spraw Zagranicznych. Sejm decyduje również o stanie wojny w razie napadu zbrojnego na Polskę oraz w przypadku gdy z umów międzynarodowych wynika konieczność wspólnej obrony przeciwko agresji (art. 116 Konstytucji RP). Dodatkowo, zarówno w Sejmie, jak i Senacie funkcjonują komisje zajmujące się stosunkami zagranicznymi Polski (np. sejmowa Komisja Spraw Zagranicznych przesłuchuje i opiniuje kandydatów na ambasadorów i stałych przedstawicieli RP, ale jej zdanie ma tylko charakter doradczy)⁷.

Jeszcze do niedawna parlament nie uczestniczył na bieżąco w realizacji polityki zagranicznej państwa, a tylko sprawował ogólny nadzór i uchwalał główne kierunki tej polityki. W ostatnich latach sytuacja nieco się zmieniła i coraz częściej parlamentarzyści prowadzą bezpośrednią działalność przede wszystkim na rzecz pokoju i współpracy międzynarodowej. W niektórych przypadkach sprawują tzw. mandat podwójny i są delegowani do prac w organach o charakterze parlamentarnym różnych organizacji międzynarodowych

⁷ J. Sutor, *Prawo dyplomatyczne i konsularne*, LexisNexis, Warszawa 2010, s. 48–49.

(np. Zgromadzenie Parlamentarne Rady Europy czy Organizacji Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie) bądź też działają na wielostronnych forach parlamentarnych (np. w Unii Międzyparlamentarnej).

Stosunkowo nową kwestią jest też coraz częściej wykorzystywana przez przewodniczących poszczególnych izb parlamentarnych możliwość występowania ze specjalnymi apelami, orędziami i oświadczeniami dotyczącymi aktualnych problemów międzynarodowych.

Ministerstwo Spraw Zagranicznych

W celu nawiązywania i utrzymywania relacji z innymi państwami w każdym niemal kraju funkcjonuje Ministerstwo Spraw Zagranicznych. Może ono jednak występować pod różnymi nazwami, chociaż przymiotnik „zagraniczny” pojawia się niemal w każdej z nich (chyba najbardziej znanym wyjątkiem są Stany Zjednoczone, w których kompetencje te należą do Sekretarza Stanu stojącego na czele Departamentu Stanu)⁸.

Początków istnienia instytucji Ministra Spraw Zagranicznych należy szukać w czasach francuskiego króla Ludwika XIV, kiedy to zaczął sprawować swoje funkcje Sekretarz Stanu do spraw Cudzoziemskich. W Polsce podobna funkcja zaczęła się kształtować pod koniec XVIII w., zaś po przerwie spowodowanej zaborami na nowo pojawiła się dopiero w 1918 r., kiedy to powołano Ministerstwo Spraw Zagranicznych, na którego czele początkowo stał Leon Wasilewski, a następnie Ignacy Jan Paderewski. Obecnie Minister Spraw Zagranicznych jest członkiem Rady Ministrów i stoi na czele działu administracji publicznej odpowiedzialnego za polską politykę zagraniczną oraz stosunki z Unią Europejską. Minister powoływany jest przez Prezydenta RP na wniosek Premiera. Jego kompetencje wynikają zarówno z ustawodawstwa wewnętrznego, jak też z norm prawa międzynarodowego.

Główne obszary kompetencji Ministra Spraw Zagranicznych są podobne bez względu na kraj. Należą do nich m.in. udział w kształtowaniu polityki zagranicznej państwa, podpisywanie dokumentów związanych z uczestnictwem w stosunkach międzynarodowych czy reprezentowanie państwa na forach międzynarodowych. Często Minister Spraw Zagranicznych jest również obecny podczas akredytacji szefów misji dyplomatycznych.

⁸ Ch. Chatterjee, *International Law and Diplomacy*, Routledge, London 2007, s. 147.

W Polsce do szczegółowych kompetencji Ministra Spraw Zagranicznych należy m.in. dokonywanie czynności związanych z zawieraniem traktatów (bez konieczności posiadania szczegółowych pełnomocnictw). Minister Spraw Zagranicznych w imieniu Rzeczypospolitej Polskiej utrzymuje relacje z innymi krajami oraz organizacjami międzynarodowymi, reprezentuje i chroni interesy RP i jej obywateli oraz polskich osób prawnych za granicą, promuje język i kulturę polską, ustala sposób organizacji i funkcjonowania polskich przedstawicielstw dyplomatycznych i konsularnych oraz inicjuje i przygotowuje działania Rady Ministrów w zakresie polityki zagranicznej państwa. Dodatkowo Minister Spraw Zagranicznych sprawuje nadzór nad działalnością Polskiego Instytutu Spraw Międzynarodowych oraz instytutów polskich i reprezentuje Polskę przed międzynarodowymi organami kontroli przestrzegania praw człowieka.

Struktury organizacyjne poszczególnych ministerstw odpowiedzialnych za sprawy zagraniczne również się różnią, można jednak wskazać ich wspólne elementy, do których należy podział ministerstw na sekcje czy departamenty odpowiedzialne za kwestie polityczne, traktatowe, prawne, konsularne, kulturalne, personalne i administracyjne, bezpieczeństwo, protokół dyplomatyczny, handel i stosunki ekonomiczne, kontakty z prasą i informację oraz naukę. W wielu krajach, w tym również w Polsce, sekcje te formuje się w podziale na następujące grupy: polityczno-terytorialne, funkcjonalne i administracyjne. Należy podkreślić, że zwłaszcza po II wojnie światowej dynamiczny rozwój stosunków międzynarodowych, wzrost liczby państw z ok. 60 do ok. 200 oraz ciągłe pojawianie się nowych problemów będących przedmiotem zainteresowania podmiotów stosunków międzynarodowych doprowadziły do szybkiego rozwoju ministerstw spraw zagranicznych i wysokiej specjalizacji ich poszczególnych komórek.

Dość powszechną regułą jest również przekazywanie wyspecjalizowanych funkcji związanych z relacjami międzynarodowymi, takich jak ochrona zdrowia, edukacja czy handel, do poszczególnych krajowych ministerstw funkcjonalnych, które w tym celu tworzą u siebie departamenty odpowiedzialne za współpracę z zagranicą. Generalną zasadą jest jednak bieżące informowanie Ministra Spraw Zagranicznych o działaniach podejmowanych w tych departamentach. Dodatkowo Ministrowi przysługuje prawo do udzielania rekomendacji czy sugerowania zmian w polityce prowadzonej przez krajowe ministerstwa w zakresie spraw związanych ze współpracą z zagranicą⁹. Patrząc z punktu widzenia organów zewnętrznych i praktyki przedstawicielstw dyplomatycznych, w wielu przypadkach okazuje się, że niekiedy bardziej absorbujące są zadania

⁹ *Ibidem*, s. 153–154.

powierzane przez resort gospodarki, finansów, skarbu, pracy czy obrony niż te wynikające z poruczeń Ministerstwa Spraw Zagranicznych.

Jak już zostało wspomniane wcześniej, na czele polskiego Ministerstwa Spraw Zagranicznych stoi Minister Spraw Zagranicznych, który w pełnieniu swoich funkcji wspomagany jest przez swojego zastępcę lub zastępców (sekretarzy i podsekretarzy stanu). Sekretarze i podsekretarze stanu zastępują Ministra w przypadku jego nieobecności zgodnie z porządkiem zastępstw oraz wykonują zadania określone w zakresach czynności ustalonych przez Ministra. Dodatkowo określają i nadzorują (zgodnie ze swoim zakresem czynności) zadania komórek organizacyjnych Ministerstwa oraz polskich placówek za granicą.

Ministrowi Spraw Zagranicznych podlegają także placówki zagraniczne (przedstawicielstwa dyplomatyczne, stałe przedstawicielstwa przy organizacjach międzynarodowych, urzędy konsularne i instytuty polskie) oraz jednostki badawcze i szkoleniowe: Polski Instytut Spraw Międzynarodowych z Akademią PISM w Warszawie, Instytut Zachodni w Poznaniu i Instytut Europy Środkowo-Wschodniej w Lublinie oraz Polski Instytut Dyplomacji.

Polski Instytut Spraw Międzynarodowych zajmuje się prowadzeniem badań oraz przygotowywaniem analiz i ekspertyz w zakresie stosunków międzynarodowych. Oprócz tego prowadzi działalność wydawniczą, gromadzi specjalistyczne wydawnictwa oraz dokumentację naukową. Organizuje szkolenia zawodowe skierowane do osób zatrudnionych w organach prowadzących politykę zagraniczną oraz uczestniczących w kreowaniu stosunków międzynarodowych.

Akademia PISM koncentruje swoją działalność na prowadzeniu szkoleń dla członków służby zagranicznej i innych pracowników administracji publicznej (studium polityki zagranicznej, warsztaty językowe, kursy protokołu dyplomatycznego, organizacji wizyt zagranicznych i konferencji prasowych). Dodatkowo Akademia organizuje seminaria i konferencje oraz prowadzi działalność wydawniczą.

Instytut Naukowo-Badawczy im. Zygmunta Wojciechowskiego (nazywany również Instytutem Zachodnim) w Poznaniu prowadzi badania w obszarze stosunków polsko-niemieckich, zarówno w ujęciu historycznym, jak i współczesnym. Bada sytuację polityczną, społeczną i gospodarczą RFN oraz sytuację polskich Ziem Zachodnich i Północnych w świetle stosunków polsko-niemieckich. Dodatkowo Instytut Zachodni gromadzi literaturę i dokumentację naukową oraz prowadzi działalność wydawniczą.

Instytut Europy Środkowo-Wschodniej, mieszczący się w Lublinie, zajmuje się prowadzeniem badań w obszarze historii, współczesnej sytuacji politycznej,

gospodarczej i społecznej oraz dziedzictwa kulturowego i religijnego w krajach Europy Środkowej i Wschodniej. Prowadzi również analizę procesów integracyjnych w tej części Europy oraz śledzi rozwój państw znajdujących się za wschodnią granicą Polski. Dodatkowo gromadzi literaturę i dokumentację naukową oraz prowadzi działalność wydawniczą.

Najkrócej z wymienionych funkcjonuje Polski Instytut Dyplomacji imienia Ignacego Jana Paderewskiego, który przejął część kompetencji dawnej Akademii Dyplomatycznej. Jego głównym zadaniem jest kształcenie i doskonalenie umiejętności zawodowych członków polskiej służby zagranicznej, upowszechnianie wiedzy o polskiej służbie zagranicznej oraz jej historii. Do kompetencji Instytutu należy również organizacja szkoleń, w tym kursów specjalistycznych, językowych oraz szkoleń w ramach aplikacji dyplomatyczno-konsularnej. Polski Instytut Dyplomacji organizuje także seminaria i konferencje oraz prowadzi działalność wydawniczą. W prowadzonej działalności Instytut koncentruje się na szerokiej współpracy z partnerami w kraju i za granicą.

Bardzo ważną funkcję w polskim Ministerstwie Spraw Zagranicznych sprawuje Dyrektor Generalny Służby Zagranicznej. Na podstawie ustawy z dnia 27 lipca 2001 r. o służbie zagranicznej jest on wyłaniany w drodze konkursu i mianowany przez Prezesa Rady Ministrów, na wniosek Szefa Służby Cywilnej, po zasięgnięciu opinii Ministra Spraw Zagranicznych. Dyrektorem może zostać tylko osoba posiadająca stopień dyplomatyczny. Do jego głównych obowiązków należą zagadnienia przewidziane w ustawach o służbie zagranicznej i służbie cywilnej, w tym m.in. polityka kadrowa w Ministerstwie, mianowanie i odwoływanie pracowników Ministerstwa i członków personelu placówek zagranicznych, nadawanie stopni dyplomatycznych, sprawowanie nadzoru nad komórkami organizacyjnymi Ministerstwa oraz procesem przygotowania zawodowego kadr do służby zagranicznej.

Zadaniem Dyrektora Generalnego Służby Zagranicznej jest również zapewnienie ciągłości funkcjonowania Ministerstwa w przypadku zmiany na stanowisku Ministra Spraw Zagranicznych.

Niezwykle istotną rolę, nie tylko w działalności samego Ministerstwa Spraw Zagranicznych, ale również z punktu widzenia sprawowania funkcji przez najważniejsze osoby w państwie, organizowania wizyt zagranicznych i przyjmowania gości z zagranicy, pełni Protokół Dyplomatyczny MSZ. Odgrywa on rolę polskiego protokołu państwowego, który ustala lub potwierdza ogólne zasady protokołu do stosowania przez administrację państwową i samorządową w stosunkach z partnerami zagranicznymi oraz z miejscowym korpusem dyplomatycznym i konsularnym.

Zgodnie z informacjami udostępnionymi przez Ministerstwo, Protokół Dyplomatyczny MSZ wykonuje następujące zadania:

- przygotowuje plany i programy wizyt głów państw, szefów rządów i ministrów spraw zagranicznych przybywających z wizytą do Polski oraz odpowiada za ich realizację,
- współdziała z właściwymi komórkami organizacyjnymi w przygotowaniu i realizacji programów wizyt sekretarzy stanu, podsekretarzy stanu i Dyrektora Generalnego Służby Zagranicznej,
- przygotowuje audyencje przedstawicieli dyplomatycznych państw obcych u Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej, Prezesa Rady Ministrów, Marszałków Sejmu i Senatu oraz Ministra Spraw Zagranicznych,
- stosownie do potrzeb uczestniczy w organizacji wizyt u Prezydenta, Premiera oraz Ministra Spraw Zagranicznych,
- zapewnia obsługę protokolarną przyjęć dyplomatycznych wydawanych przez Prezydenta, Premiera oraz Ministra Spraw Zagranicznych, sekretarzy stanu, podsekretarzy stanu i Dyrektora Generalnego Służby Zagranicznej,
- prowadzi korespondencję protokolarną Prezydenta, Premiera i Ministra Spraw Zagranicznych z ich odpowiednikami,
- zajmuje się sprawami dotyczącymi akredytacji i *exequatur* przedstawicieli państw obcych w Polsce i przedstawicieli polskich za granicą,
- prowadzi sprawy związane z ustanawianiem i funkcjonowaniem urzędów konsularnych państw obcych kierowanych przez konsulów honorowych,
- czuwa nad przestrzeganiem przywilejów i immunitetów dyplomatycznych oraz konsularnych, a także nad przestrzeganiem zasady wzajemności w tym zakresie w Polsce i za granicą,
- prowadzi ewidencję personelu obcych przedstawicielstw dyplomatycznych i urzędów konsularnych oraz innych osób korzystających z przywilejów i immunitetów dyplomatycznych w Polsce; wydaje odpowiednie dokumenty oraz udziela wiz dyplomatycznych i służbowych; wydaje „Listę korpusu dyplomatycznego i konsularnego”,
- załatwia sprawy związane z zapewnieniem obcym przedstawicielstwom dyplomatycznym, urzędom konsularnym i przedstawicielstwom organizacji międzynarodowych w Polsce oraz członkom ich personelu możliwości korzystania z przywilejów i immunitetów, właściwych warunków działania,

a także potwierdza na potrzeby władz i instytucji polskich status oraz zakres przysługujących im przywilejów i immunitetów,

- współdziała z właściwymi służbami w sprawach związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa obcych przedstawicielstw dyplomatycznych, urzędów konsularnych, rezydencji szefów i członków personelu misji oraz osób korzystających z przywilejów i immunitetów,
- inicjuje, opracowuje i opiniuje projekty umów międzynarodowych oraz innych aktów prawnych dotyczących przywilejów i immunitetów,
- załatwia sprawy związane ze zwolnieniami celnymi i podatkowymi przysługującymi obcym przedstawicielstwom korzystającym z przywilejów i immunitetów oraz członkom ich personelu,
- współdziała w zawieraniu porozumień w sprawach ułatwień wizowych dla posiadaczy paszportów dyplomatycznych i służbowych oraz osób korzystających z przywilejów i immunitetów na mocy ustaw, umów lub powszechnie przyjętych zwyczajów międzynarodowych; nadzoruje realizację tych porozumień,
- prowadzi sprawy związane z działalnością szkół przy obcych przedstawicielstwach dyplomatycznych w Polsce,
- opracowuje umowy o zatrudnieniu członków rodzin personelu obcych przedstawicielstw w przedsiębiorstwach i instytucjach na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej,
- prowadzi sprawy związane z zapewnieniem członkom personelu obcych przedstawicielstw opieki medycznej przysługującej im na podstawie stosownych umów,
- ułatwia nabycie przez państwa wysyłające pomieszczeń koniecznych do prowadzenia działalności dyplomatycznej i konsularnej oraz udziela pomocy w uzyskaniu takich pomieszczeń w inny sposób, w tym prowadzi i aktualizuje ewidencję nieruchomości użytkowanych i stanowiących własność przedstawicielstw państw obcych w Polsce,
- prowadzi sprawy o nadanie obywatelom państw obcych i obywatelom polskim zamieszkałym za granicą polskich orderów i odznaczeń oraz związane z przyjęciem przez obywateli polskich odznaczeń nadawanych przez najwyższe władze państw obcych¹⁰.

¹⁰ <http://www.msz.gov.pl/Informacje,o,Protokole,Dyplomatycznym,MSZ,14334.html> (dostęp: 27 maja 2011).

Od strony praktycznej dowodem na istnienie ożywionych relacji dyplomatycznych i co najmniej poprawnych relacji pomiędzy państwami i organizacjami międzynarodowymi jest ustanawianie ambasad, konsulatów i stałych przedstawicielstw. W 2015 r. w Polsce swoje stałe siedziby miało 81 ambasadorów i 15 *chargés d'affaires ad interim*. 45 ambasadorów sprawowało swoją funkcję w ramach akredytacji wielokrotnych ze stolic państw sąsiadujących z Polską (np. z Berlina, Moskwy czy Wiednia). W przypadku kilku państw niewielkich i odległych były to relacje prowadzone za pośrednictwem ambasadorów nierezydujących w Polsce (czyli sprawujących swoje funkcje ze stolicy kraju, który reprezentują). W Polsce w 2015 r. funkcjonowało też 180 urzędów i agencji konsularnych, z czego znakomita większość to konsulatory i agencje honorowe¹¹. Oprócz tego Polska była siedzibą stałych przedstawicielstw organizacji i innych podmiotów międzynarodowych¹².

Warto dodać, że Polska utrzymuje stosunki dyplomatyczne ze znakomitą większością¹³ krajów należących do Organizacji Narodów Zjednoczonych oraz z trzema podmiotami niebędącymi członkami ONZ (Stolica Apostolska,

¹¹ <http://www.msz.gov.pl/Protokol,Dyplomatyczny,12915.html> (dostęp: 27 maja 2011).

¹² Organizacje międzynarodowe i inne podmioty mające swoją siedzibę w Polsce: Organizacja Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie – Biuro Instytucji Demokratycznych i Praw Człowieka, Rada Europy – Biuro Rady Europy, Wysoki Komisarz Narodów Zjednoczonych ds. Uchodźców – Przedstawicielstwo w Polsce, Międzynarodowa Organizacja ds. Migracji – Biuro w Polsce, Światowa Organizacja Zdrowia – Biuro Krajowe w Polsce, Bank Światowy – Biuro Banku Światowego w Warszawie, Międzynarodowy Fundusz Walutowy – Przedstawicielstwo w Warszawie, Biuro Centralne Transeuropejskiej Autostrady Północ-Południe – Centralne Biuro Projektowe, Międzynarodowa Korporacja Finansowa – Biuro Regionalne na Europę Centralną, Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju – Przedstawicielstwo w Warszawie, Komitet Organizacji Współpracy Kolei, Europejska Agencja Zarządzania Współpracą Operacyjną na Zewnętrznych Granicach Państw Członkowskich Unii Europejskiej (FRONTEX), Europejski Bank Inwestycyjny – Biuro w Warszawie, Komisja Europejska Unii Europejskiej – Przedstawicielstwo w Polsce oraz Regionalne Przedstawicielstwo we Wrocławiu, Parlament Europejski Unii Europejskiej – Przedstawicielstwo w Polsce, Stały Sekretariat Wspólnoty Demokracji, Biuro Gospodarcze i Kulturalne Tajpej; http://www.msz.gov.pl/en/p/msz_en/ministry/diplomatic_protocol/international_organizations_and_other_entities/international_organizations_and_other_entities (dostęp: 26 sierpnia 2015).

¹³ Spośród państw będących członkami ONZ Polska nie utrzymuje stosunków dyplomatycznych z trzema krajami, do których należą: Fidżi, Mikronezja i Tonga; http://www.msz.gov.pl/pl/ministerstwo/protokol_dyplomatyczny/podmioty_z_ktorymi_polska_utrzymuje_stosunki_dyplomatyczne/ (dostęp: 26 sierpnia 2015).

Palestyńska Władza Narodowa i Suwerenny Wojskowy Zakon Maltański). Polska w 2015 r. miała 89 placówek dyplomatycznych (w tym w Autonomii Palestyńskiej), z czego część ambasadorów posiadała akredytacje wielokrotne, oraz 35 placówek konsularnych w 20 krajach rozsianych na całym świecie. Dodatkowo istniało osiem stałych polskich przedstawicielstw¹⁴ przy organizacjach międzynarodowych oraz kilkanaście instytutów polskich¹⁵.

Organy zewnętrzne państwa w stosunkach międzynarodowych

Głównymi organami zewnętrznymi państwa w stosunkach międzynarodowych są ambasady, urzędy konsularne, stałe przedstawicielstwa przy organizacjach międzynarodowych oraz – w przypadku Polski – instytuty polskie.

Do głównych zadań polskich ambasad należy reprezentowanie Rzeczypospolitej Polskiej za granicą, chronienie interesów jej obywateli (zarówno osób fizycznych, jak i prawnych) oraz działanie na rzecz promocji kraju. Ambasady prowadzą również negocjacje i rokowania z państwem przyjmującym w celu rozwiązania zaistniałych problemów lub też prowadzące do podpisania dwustronnych umów i porozumień. Ambasady podejmują także działania mające na celu podtrzymanie i rozwój przyjaznych stosunków między RP i państwem przyjmującym. Dodatkowo pracownicy ambasad zdobywają przy użyciu legalnych instrumentów wiedzę na temat warunków życia, historycznych i bieżą-

¹⁴ Polska ma stałych przedstawicieli przy Organizacji Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie (Paryż i Wiedeń), Organizacji Narodów Zjednoczonych (Nowy Jork i Wiedeń), Organizacji Paktu Północnoatlantyckiego (Bruksela), Komisji Europejskiej – Unii Europejskiej (Bruksela), UNESCO (Paryż), Radzie Europy (Strasburg).

¹⁵ Polska ma instytuty polskie m.in. w Berlinie, Bratysławie, Brukseli, Budapeszcie, Bukareszcie, Düsseldorfie, Kijowie, Londynie, Paryżu, Pradze, Madrycie, Mińsku, Moskwie, New Delhi, Nowym Jorku, Pekinie, Rzymie, Sankt Petersburgu, Sofii, Sztokholmie, Tel-Awii, Tokio, Wiedniu, Wilnie. Instytuty polskie nazywane są również instytutami kultury, ośrodkami promocji i informacji. Ich rozkwit wiąże się z dynamicznym rozwojem stosunków międzynarodowych w dziedzinie kultury, nauki, gospodarki i turystyki po II wojnie światowej. Ich powstawanie związane jest z gwałtownym wzrostem zapotrzebowania na wiarygodną informację i pogłębianie wiedzy na temat krajów, z którymi utrzymywane są stosunki. Do ich głównych zadań należy wspieranie przedstawicielstw dyplomatycznych i urzędów konsularnych w krzewieniu wiedzy o państwie wysyłającym, kształtowaniu jego pozytywnego wizerunku oraz promowaniu. Często instytuty kultury prowadzą również kursy języka ojczystego kraju wysyłającego.

cych wydarzeń oraz działalności państwa przyjmującego i przekazują zdobyte informacje do odpowiednich organów w Polsce.

W wielu przypadkach w kraju przyjmującym działa tylko jedna placówka reprezentująca interesy danego kraju wysyłającego. Wówczas w ambasadzie funkcjonuje wydział konsularny. Konsulaty będące jednostkami odrębnymi od ambasady i znajdujące się zazwyczaj w innych miastach niż ambasady (które z kolei są zazwyczaj zlokalizowane w stolicach państw przyjmujących) funkcjonują tylko w krajach, które mają bardzo rozwinięte stosunki dwustronne charakteryzujące się m.in. znaczącym ruchem osobowym obywateli swoich państw czy bardzo rozwiniętymi stosunkami handlowymi.

Głównym zadaniem polskich urzędów konsularnych jest chronienie w państwie przyjmującym interesów Rzeczypospolitej Polskiej i jej obywateli (osób fizycznych i prawnych) oraz popieranie rozwoju stosunków handlowych, gospodarczych, kulturalnych naukowych i innych pomiędzy Polską i państwem przyjmującym. W szczególności do zadań konsulatów należy wydawanie paszportów, dokumentów podróży, wiz oraz udzielanie pomocy obywatelom polskim w państwie przyjmującym (np. w przypadku kradzieży dokumentów, pieniędzy, kart kredytowych czy nagłych zdarzeń losowych). Konsulaty działają również w charakterze notariusza (poświadczanie dokumentów) i urzędnika stanu cywilnego (udzielanie ślubów, rejestracja urodzeń i zgonów) oraz wykonują niektóre funkcje o charakterze administracyjnym (w przypadku spraw spadkowych, sądowych i pozasądowych, pośredniczenie w przesyłaniu dokumentów). Udzielają także pomocy polskim statkom morskim i powietrznym.

Polskie przedstawicielstwa przy organizacjach międzynarodowych reprezentują Polskę wobec tych organizacji oraz chronią jej interesy i interesy obywateli polskich (zarówno osób fizycznych, jak i prawnych) w stosunkach z tymi organizacjami. Dodatkowo zapewniają udział Rzeczypospolitej Polskiej w pracach poszczególnych instytucji tych organizacji, prowadzą z nimi rokowania i negocjacje, popierają realizację celów i zasad organizacji oraz zapewniają wymianę informacji i utrzymywanie kontaktów z Polską. Stałe przedstawicielstwa zapoznają się również z działalnością prowadzoną przez organizacje oraz przekazują właściwym instytucjom w Polsce informacje na temat tej działalności.

Do głównych kompetencji instytutów polskich należy rozpowszechnianie informacji o Polsce, jej kulturze, nauce, historii, potencjale turystycznym, prowadzonej polityce oraz przemianach gospodarczych i społecznych. Instytuty

promują polską kulturę, sztukę i nauczanie języka polskiego za granicą oraz wspierają w państwach przyjmujących środowiska i grupy zajmujące się szeroko pojętą problematyką polską. Zajmują się również wspieraniem współpracy między Rzeczpospolitą Polską i państwem przyjmującym w dziedzinie kultury, oświaty i nauki oraz utrzymują kontakty z polskimi artystami i naukowcami zamieszkałymi w kraju przyjmującym.

Zasada precedencji i jej następstwa

Zasada precedencji odnosi się do porządku i pierwszeństwa, według którego ustalana jest kolejność w obrębie danej grupy osób. Może to być zarówno precedencja najwyższych stanowisk państwowych, jak i precedencja dyplomatyczna (dotycząca pierwszeństwa klas misji dyplomatycznych i starszeństwa w poszczególnych klasach oraz stopni dyplomatycznych) czy kolejność zasiadania przy stole uczestników spotkania.

Termin precedencja wywodzi się z języka łacińskiego (łac. *praecedentia* ‘to, co poprzedza, jest wcześniej’) i jest stosowany w odniesieniu do kolejności miejsc i pierwszeństwa.

Zasada precedencji w stosunkach międzynarodowych łączy się z zasadą suwerennej równości państw. Z kolei w stosunkach wewnętrznych czy towarzyskich stanowi odzwierciedlenie pozycji, jaką dana osoba zajmuje w hierarchii państwowej lub w życiu społecznym.

Zasada precedencji w stosunkach międzynarodowych budziła ogromne kontrowersje od najdawniejszych czasów. Kontrowersje towarzyszyły również pierwszym próbom jej uregulowania. Była ona często powodem prestiżowych sporów mających na celu wyłonienie najważniejszej osoby w danej grupie. Dawniej precedencję osób występujących w imieniu określonego państwa, a co za tym idzie – reprezentujących majestat swojego władcy, ustalało się ze względu na osobiste relacje i pokrewieństwo bądź też z uwagi na pozycję, jaką dane państwo i jego władca zajmowali w stosunkach międzynarodowych. Pierwsze próby ustalenia oficjalnej precedencji w odniesieniu do najważniejszych osób sięgają Bizancjum (w 953 r. cesarz Konstantyn VII Porfirogeneta

ustalił precedencję w rozprawie „O ceremoniach dworu bizantyjskiego”¹). Kolejne próby podejmowali monarchowie na dworach średniowiecznych (np. we Francji ok. 1200 r., w Anglii w 1266 r. na mocy *Dictum of Kenilworth*, w Rzeszy Niemieckiej w 1356 r. na mocy Złotej Bulli cesarza Karola IV²). Przykładem próby ustalenia precedencji były również działania podejmowane przez papieża Juliusza II, który w XVI w. ustalił porządek czternastu ówczesnych władców europejskich (np. król Polski zajmował przedostatnie – trzynaste miejsce).

Cel i różnice w sposobie stosowania zasady precedencji

Obecnie stosowane zasady ustalania precedencji wśród przedstawicieli dyplomatycznych zostały już wspomniane wcześniej. Opierają się one na regulaminie przyjętym na Kongresie Wiedeńskim w 1815 r. Zgodnie z przyjętą wówczas zasadą, aż po dzień dzisiejszy pierwszeństwo wśród przedstawicieli dyplomatycznych uzależnione jest od ich przynależności do poszczególnych klas, zaś w danej klasie związane jest z momentem akredytacji.

Ponadto, każdy kraj posiada własną precedencję najwyższych stanowisk w państwie, stanowiącą wyznacznik w hierarchii zajmowanych miejsc podczas różnego rodzaju spotkań, zarówno o charakterze oficjalnym, jak i nieoficjalnym. W wielu krajach precedencja najważniejszych stanowisk powstaje w wyniku negocjacji prowadzonych między najważniejszymi urzędami i osobami w państwie. W niektórych krajach taki dokument ma nawet charakter powszechnie obowiązującego prawa, zaś jego poprawianie uzależnione jest od decyzji parlamentu (np. w Portugalii). W szczególności w tych krajach, w których istnieją monarchie, lista określająca precedencję najważniejszych stanowisk w państwie jest niezwykle rozbudowana i zawiera kolejność uwzględniającą zarówno całą rodzinę królewską, jak i najważniejszych urzędników oraz przedstawicieli różnych wyznań i religii. Reguła ta dotyczy również niektórych państw posiadających tylko organy wyłaniane w wyborach (np. w USA oficjalna lista precedencji obejmuje byłych prezydentów i ich żony).

Należy również zauważyć, że zasada precedencji jest stosowana nie tylko w odniesieniu do miejsc zajmowanych w trakcie spotkania, ale dotyczy również kolejności witania, zabierania głosu, podpisywania dokumentów czy wywieszania flag reprezentujących poszczególne kraje.

¹ T. Orłowski, *Protokół dyplomatyczny. Ceremoniał i etykieta*, PISM, Warszawa 2006, s. 94.

² *Ibidem*, s. 19.

W Polsce pierwszeństwo najważniejszych osób w państwie związane jest obecnie z kolejnością wynikającą z postanowień Konstytucji, praktyki międzynarodowej oraz procedur stosowanych wobec stanowisk niższego szczebla. Jednak w przeciwieństwie do sposobu postępowania przyjętego w innych krajach, lista określająca precedencję najważniejszych stanowisk w Polsce jest nieoficjalna. Opiera się ona, co prawda, na przepisach Konstytucji i wieloletniej praktyce, została sporządzona przy udziale Protokołu Dyplomatycznego MSZ i jest wykorzystywana w czasie oficjalnych spotkań i ceremonii z udziałem najważniejszych osób w państwie, nie ma jednak charakteru oficjalnie obowiązującego prawa.

Na sposób hierarchizowania osób sprawujących najważniejsze funkcje w Polsce wpływ ma przede wszystkim doświadczenie jednostek administracji publicznej oraz praktyka międzynarodowa w tym zakresie. Pomimo braku prawnego umocowania polska lista precedencji najważniejszych stanowisk w kraju jest powszechnie wykorzystywana w czasie oficjalnych spotkań organizowanych z udziałem najważniejszych osób w państwie. Ta dość powszechnie wykorzystywana precedencja stanowisk została przygotowana przez Protokół Dyplomatyczny Ministerstwa Spraw Zagranicznych i przedstawia się następująco:

1. Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej
2. Marszałek Sejmu
3. Marszałek Senatu
4. Prezes Rady Ministrów
5. Wicemarszałkowie Sejmu
6. Wicemarszałkowie Senatu
7. Wiceprezesi Rady Ministrów
8. Ministrowie – członkowie Rady Ministrów
9. Prezes Trybunału Konstytucyjnego
10. Przewodniczący Trybunału Stanu – Pierwszy Prezes Sądu Najwyższego
11. Prezes Naczelnego Sądu Administracyjnego
12. Prezes Najwyższej Izby Kontroli
13. Rzecznik Praw Obywatelskich
14. Rzecznik Praw Dziecka

15. Przewodniczący Krajowej Rady Sądownictwa
16. Przewodniczący Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji
17. Generalny Inspektor Danych Osobowych
18. Prezes Narodowego Banku Polskiego
19. Prezes Instytutu Pamięci Narodowej
20. Prezesi / kierownicy urzędów centralnych
21. Przewodniczący komisji sejmowych
22. Przewodniczący komisji senackich
23. Posłowie
24. Senatorowie
25. Posłowie do Parlamentu Europejskiego
26. Sekretarze Stanu
27. Szef Kancelarii Prezydenta
28. Szefowie Kancelarii Sejmu i Senatu
29. Szef Kancelarii Premiera
30. Szef Biura Bezpieczeństwa Narodowego
31. Szef Sztabu Generalnego Wojska Polskiego
32. Prezesi Sądu Najwyższego
33. Ambasadorowie RP (na swojej placówce zajmują 9. miejsce)
34. Podsekretarze Stanu
35. Dowódcy rodzajów wojsk
36. Wojewodowie (w swoim województwie zajmują 9. miejsce)
37. Zastępcy prezesów / kierowników urzędów centralnych
38. Dyrektorzy generalni ministerstw i urzędów centralnych³

Powyższa kolejność uwzględnia nie tylko wcześniej wspomnianą wieloletnią praktykę i doświadczenia innych państw, ale również hierarchię wynikającą z przepisów Konstytucji czy obowiązującego trójpodziału władzy. Dodatkowo

³ T. Orłowski, *Protokół dyplomatyczny*, op. cit., s. 129–130. Por. D. Dziewulak, *Precedencja stanowisk publicznych w Polsce*, Biuro Analiz Sejmowych, nr 2(10), 26 stycznia 2009, oraz E. Pietkiewicz, *Protokół dyplomatyczny*, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Warszawa 1998, s. 40.

można wyróżnić w tej precedencji pewne stałe elementy, do których można zaliczyć: pierwszeństwo stanowisk z wyboru przed tymi z nominacji; wśród stanowisk nominowanych znaczenie ma instytucja powołująca (np. osoba pełniąca funkcję z nominacji prezydenckiej będzie miała pierwszeństwo przed osobą pochodzącą z nominacji premiera); w przypadku pełnienia przez jedną osobę kilku funkcji, pod uwagę powinno być wzięte stanowisko, które zajmuje w precedencji najwyższe miejsce; w przypadku pozycji grupowej (np. wicemarszałkowie, ambasadorowie itd.) – najczęściej stosuje się w ustalaniu pierwszeństwa kolejność alfabetyczną (np. nazwisk lub w stosunkach międzynarodowych – nazw państw, które te osoby reprezentują), kolejność wynikającą z zasady starszeństwa (np. długość sprawowania funkcji lub pełnienia urzędu) lub kolejność wynikającą z wielkości reprezentowanej grupy (np. liczebność klubu poselskiego).

Warto również zwrócić uwagę na wyjątkowy charakter miejsca nr 9 w precedencji najważniejszych osób w państwie. Jest ono istotne ze względu na dużą zmienność osób, które je zajmują w różnych okolicznościach. W zależności od sytuacji po członkach rządu powinna znaleźć się osoba pełniąca funkcję gospodarza (np. ambasador RP na swojej placówce, wojewoda w swoim województwie czy prezydent miasta stołecznego podczas uroczystości odbywających się w Warszawie). Pojawienie się w tym miejscu nowej osoby automatycznie powoduje, iż pozostałe pozycje odpowiednio przesuwają się w dół listy.

Podejmowane na przestrzeni lat przez różne instytucje próby usystematyzowania hierarchii osób biorących udział w ceremoniach oficjalnych dotyczyły nie tylko najważniejszych stanowisk na szczeblu państwowym. Ze względu na potrzeby pojawiające się również na niższych szczeblach wypracowana została także precedencja dotycząca głównych stanowisk w administracji rządowej i samorządowej na poziomie województwa. Obecnie wygląda ona następująco:

1. Wojewoda
2. Marszałek Województwa
3. Przewodniczący Sejmiku Województwa
4. Wicewojewodowie
5. Prezes Regionalnej Izby Obrachunkowej
6. Przewodniczący Samorządowego Kolegium Odwoławczego
7. Wiceprzewodniczący Zarządu Województwa

8. Wiceprzewodniczący Sejmiku Województwa
9. Członkowie Zarządu Województwa
10. Radni Województwa
11. Dyrektor Generalny Urzędu Wojewódzkiego
12. Skarbnik Województwa⁴

Na uwagę zasługuje fakt, że precedencja najważniejszych stanowisk w województwie częściowo jest wyjątkiem od reguły, zgodnie z którą stanowiska wybieralne mają pierwszeństwo przed tym pochodzącymi z nominacji. Przyczyny tej sytuacji należy szukać w fakcie, że wojewoda jest przedstawicielem władzy centralnej (w ten sposób jest równocześnie reprezentantem Rzeczypospolitej Polskiej w województwie). W związku z powyższym, jeśli dana uroczystość organizowana jest w województwie, to wojewoda – jako gospodarz – będzie zajmował wcześniej omówione miejsce nr 9. Podobnie w przypadku prezydenta danego miasta (choć tutaj uwagę zwraca fakt, że nawet jeśli prezydent miasta jest gospodarzem uroczystości, to w wielu przypadkach nie jest to równoznaczne z byciem jej organizatorem). Wówczas prezydentowi przysługuje miejsce po wojewodzie, marszałku i przewodniczącym sejmiku.

Również w przypadku najważniejszych stanowisk na poziomie powiatu niezbędne było wypracowanie odpowiedniej precedencji, która obecnie przedstawia się następująco:

1. Starosta
2. Przewodniczący Rady Powiatu
3. Wicestarostowie
4. Wiceprzewodniczący Rady Powiatu
5. Członkowie Zarządu Powiatu
6. Radni Powiatu
7. Sekretarz Powiatu
8. Skarbnik Powiatu⁵

⁴ Por. T. Orłowski, *Protokół dyplomatyczny*, op. cit., s. 133, oraz D. Dziewulak, *Precedencja stanowisk...*, op. cit.

⁵ Por. T. Orłowski, *Protokół dyplomatyczny*, op. cit., s. 133–134, oraz D. Dziewulak, *Precedencja stanowisk...*, op. cit.

Dla uwzględnienia indywidualnych wymagań wypracowana została również precedencja najważniejszych stanowisk w gminie i mieście, zgodna z poniższą kolejnością:

1. Wójt / Burmistrz / Prezydent Miasta
2. Przewodniczący Rady Gminy / Miasta
3. Zastępcy Wójta / Burmistrza / Prezydenta Miasta
4. Wiceprzewodniczący Rady Gminy / Miasta
5. Radni Gminy / Miasta
6. Sekretarz Gminy / Miasta
7. Skarbnik Gminy / Miasta
8. Sołtysi
9. Przewodniczący Zarządu Rady Dzielnicy / Osiedla
10. Wiceprzewodniczący Zarządu Rady Dzielnicy / Osiedla
11. Członkowie Zarządu Rady Dzielnicy / Osiedla
12. Członkowie Rady Sołeckiej
13. Członkowie Rady Dzielnicy / Osiedla⁶

W przypadku organizowania uroczystości z udziałem osób wymienionych na kilku z powyższych list jako punkt wyjścia należy obrać listę precedencji najważniejszych osób w państwie, która częściowo uwzględnia również przedstawicieli niższych szczebli. Pod uwagę należy wziąć hierarchę instytucji reprezentowanych przez poszczególne osoby (najpierw należy uwzględnić listę najważniejszych osób w państwie, a następnie uwzględniać kolejno listy najważniejszych stanowisk w województwie, powiecie czy gminie, z uwzględnieniem stosunkowo wysokiego miejsca dla gospodarza spotkania (np. wojewody, marszałka województwa czy prezydenta miasta, na którego terenie odbywa się uroczystość). Zawsze w przypadku wystąpienia wątpliwości należy je skonsultować z Protokołem Dyplomatycznym MSZ.

Obserwowany w ostatnim czasie wzrost aktywności jednostek administracji publicznej różnego szczebla w zakresie nawiązywania i utrzymywania kontaktów międzynarodowych wymaga poświęcenia kilku słów również temu zagadnieniu.

⁶ Por. T. Orłowski, *Protokół dyplomatyczny...*, op. cit., s. 134, oraz D. Dziewulak, *Precedencja stanowisk*, op. cit.

W takich sytuacjach należy przede wszystkim pamiętać o stosowaniu zasady wzajemności, co oznacza, że gościom z zagranicy przysługuje traktowanie podobne do ich polskich odpowiedników. Przebywające w Polsce z wizytą głowy innych państw (np. cesarze, królowie, prezydenci) powinny być traktowane na równi z prezydentem RP, podobnie szefowie rządów (np. premier, kanclerz) tak jak Prezes Rady Ministrów itd.

Podobne reguły mają zastosowanie podczas organizacji spotkań z udziałem przedstawicieli organizacji międzynarodowych. W przypadku wizyt osób reprezentujących Unię Europejską, czyli przewodniczącego Parlamentu Europejskiego oraz przewodniczącego Rady Europejskiej, przysługuje im miejsce równorzędne z głowami państw (choć należy podkreślić, iż podczas wizyty w danym kraju głowy państw mają pierwszeństwo przed przywódcami organizacji międzynarodowych). Podobnie odpowiednikiem szefa rządu będą np. przewodniczący Komisji Europejskiej oraz sekretarze generalni Organizacji Narodów Zjednoczonych i NATO. Z kolei podczas wizyt komisarzy reprezentujących Komisję Europejską tradycyjnie zajmują oni miejsca na równi z członkami rządów⁷.

Do interesujących przypadków stosowania zasady starszeństwa należy sytuacja wymagająca wybrania oficjalnego przewodniczącego spotkania międzynarodowego. Sytuacja jest stosunkowo prosta, gdy konferencja odbywa się w kraju, który ją zwołał – wówczas przewodniczy jej jako gospodarz przedstawiciel tego właśnie państwa. Kiedy jednak kraj ten nie jest uczestnikiem spotkania, a tylko gospodarzem, pojawia się problem związany z powierzeniem przewodnictwa na czas obrad. Międzynarodową konferencję, która odbyła się w Lozannie w latach 1922–1923, zgodnie ze zwyczajem otworzył ówczesny Prezydent Konfederacji Szwajcarskiej, który następnie opuścił obrady. Wówczas pojawiły się wątpliwości, przewodniczący której spośród delegacji (brytyjskiej, francuskiej czy włoskiej) powinien objąć przewodnictwo. Zgodnie z osiągniętym kompromisem ustalono, że przewodnictwo będzie się rotacyjnie zmieniało. Wówczas to brytyjski Minister Spraw Zagranicznych Lord Curzon zaproponował, aby rozwiązanie to było stosowane tylko podczas sesji plenar-

⁷ Zastrzeżenie w tej sytuacji dotyczy uroczystości na terenie kraju członkowskiego UE, z którego pochodzi dany komisarz europejski (mimo że w Komisji Europejskiej komisarze reprezentują Unię Europejską, a nie kraj, który ich desygnował). Zazwyczaj stanie on za członkami gabinetu danego kraju, podczas gdy pozostali komisarze otrzymają kurtuazyjnie miejsce przed nimi. Por. T. Orłowski, *Protokół dyplomatyczny*, op. cit., s. 132.

nych, natomiast podczas spotkań w komitetach funkcję tę permanentnie mieli sprawować wybrani przewodniczący komitetów. Po wyrażeniu przez uczestników spotkania zgody na takie rozwiązanie, Lord Curzon tak zorganizował całą konferencję, że uczestnicy widywali się tylko na spotkaniach komitetów, on zaś, jako przewodniczący głównego komitetu politycznego, sprawował przewodnictwo na większości z nich⁸.

Gospodarzowi goszczącemu na swoim terytorium uczestników konferencji i spotkań międzynarodowych na wysokim szczeblu przysługują różnego rodzaju zaszczyty. Zaliczyć do nich można status kraju-depozytariusza porozumienia międzynarodowego, które udało się wynegocjować podczas spotkania. Zazwyczaj również do tego kraju wpływają późniejsze ratyfikacje podpisanej umowy.

Sposoby rozmieszczania uczestników spotkań o różnym charakterze

Jak już wcześniej zostało wspomniane, podstawy obecnie obowiązującej w międzynarodowej dyplomacji precedencji zostały ustalone na Kongresie Wiedeńskim i potwierdzone postanowieniami Konwencji wiedeńskiej o stosunkach dyplomatycznych z 1961 r.

W przypadku gdy szef misji dyplomatycznej jest zapraszany wraz z pozostałymi jej członkami, zazwyczaj są oni usadzani wszyscy razem. Co warto również zauważyć, przywileje i pozycja szefa misji dyplomatycznej zawsze przysługują współmałżonkowi.

Odzwierciedleniem precedencji szefów misji dyplomatycznych w każdym kraju jest lista protokołu dyplomatycznego. Z zachowaniem zasady pierwszeństwa najczęściej wygląda ona następująco:

1. Nuncjusz apostolski (w krajach uznawanych tradycyjnie za katolickie)
2. Ambasadorowie i wysocy komisarze
3. Posłowie i ministrowie nadzwyczajni i pełnomocni
4. *Chargés d'affaires en pied*
5. *Chargés d'affaires ad interim* sprawujący swoją funkcję w ambasadach i nuncjaturach
6. *Chargés d'affaires ad interim* sprawujący swoją funkcję w poselstwach

⁸ H. Nicolson, *Diplomacy*, Oxford University Press, London 1950, s. 199.

7. Radcy ambasady
8. Pierwsi sekretarze ambasady
9. Inni sekretarze ambasady
10. *Attaché*⁹ ambasady

Odnosząc się do polskiej służby dyplomatycznej, nie sposób nie wspomnieć o precedencji wewnątrz polskich struktur dyplomatycznych według ustawy o służbie zagranicznej¹⁰. Zgodnie z art. 8.1 ustawy w Polsce obowiązują następujące stopnie dyplomatyczne w służbie zagranicznej:

1. Ambasador tytularny
2. Radca – minister
3. I radca
4. Radca
5. I sekretarz
6. II sekretarz
7. III sekretarz
8. *Attaché*

Z kolei art. 9.1 ustawy reguluje, iż powyższe stopnie dyplomatyczne są jednocześnie stanowiskami pracy, zaś w placówkach zagranicznych – funkcjami, w związku z którymi członek personelu dyplomatyczno-konsularnego wykonuje czynności służbowe.

Nieco inaczej wygląda sytuacja w odniesieniu do nazewnictwa stopni dyplomatycznych obowiązujących w Stolicy Apostolskiej (ze względu na wielowiekową tradycję i specyfikę przedstawicieli Watykanu, którzy pełnią

⁹ *Attaché* (fr. *attaché d’ambassade*, *attaché* ‘przywiązywać się, zajmować się, interesować się’) – najniższy stopień dyplomatyczny. Uzyskanie zgody państwa przyjmującego na konkretną kandydaturę w zasadzie dotyczy tylko szefa misji dyplomatycznej. Ta zasada nie dotyczy jednak *attaché* obrony. Ze względu na specyfikę pełnionych zadań oddzielnego porozumienia wymaga każdorazowa zmiana na stanowisku *attaché* wojskowego, morskiego lub lotniczego. Waga i rola *attaché* specjalnych (m.in. branżowych, którzy stoją na czele poszczególnych wydziałów, np. *attaché* wojskowy, handlowy, kulturalny, naukowy) sprawia, że wiele państw praktykuje przyznawanie im wyższej pozycji w precedencji, niż wynikałoby to z samego pełnienia funkcji *attaché*.

¹⁰ Ustawa o służbie zagranicznej z dnia 27 lipca 2001 r., Dz. U. Nr 128, poz. 1403 z dnia 9 listopada 2001 r.

jednocześnie dyplomatyczne funkcje kościelne i świeckie), w której kolejność przedstawia się następująco:

1. Nuncjusz
2. Internuncjusz
3. Radca nuncjatury
4. Audytor nuncjatury
5. Sekretarz nuncjatury
6. *Attaché* nuncjatury

Często ogólnie przyjęte zasady precedencji są jedynie punktem wyjścia do osiągnięcia określonego celu. Zawsze jednak zastosowana w praktyce zasada musi mieć swoje logiczne i wytłumaczalne uzasadnienie, gdyż jego brak może stanowić podstawę do pogorszenia relacji między zainteresowanymi krajami.

Sztandarowym przykładem elastycznego, ale jednocześnie racjonalnego podejścia do zasady precedencji był pogrzeb cesarza Japonii Hirohito, na który zaproszone zostały głowy państw i rządów z całego świata. Japońskie władze z zadowoleniem przyjęły akceptację zaproszenia przez nowo wybranego amerykańskiego prezydenta George'a Busha. Jednak stosując się do wcześniejszej praktyki, z racji krótkiego czasu sprawowania przez niego funkcji prezydenta, zostałby on umieszczony w ostatnim rzędzie przybyłych prezydentów. Ostatecznie pogrzeb potraktowano nie tylko jako wydarzenie państwowe, ale przede wszystkim jako trybut ku czci zmarłego cesarza, zaś miejsca zostały przydzielone zgodnie z kolejnością, w jakiej cesarz odwiedzał poszczególne kraje podczas swojego panowania. Pozwoliło to na umieszczenie amerykańskiego prezydenta w środku pierwszego rzędu gości¹¹.

Często różnorodność języków oficjalnych funkcjonujących w organizacjach międzynarodowych zamiast problemem staje się wygodnym pretekstem do znajdowania rozwiązań odpowiednich do poszczególnych sytuacji. Kiedy ukraiński prezydent Leonid Kuczma pojawił się niespodziewanie na szczycie NATO w Pradze w 2002 r., powstało zamieszanie związane z jego umieszczeniem przy stole obrad. Kontrowersyjny przywódca, oskarżany wówczas o nielegalne dostarczanie radarów do Iraku i łamanie w ten sposób międzynarodowego embarga, powinien – zgodnie z dotychczasową praktyką (czyli ustalaniem pre-

¹¹ Ch. Jönsson, M. Hall, *Essence of Diplomacy*, Palgrave Macmillan, Hampshire–London 2005, s. 57–58.

cedencji obecnych osób według angielskich nazw państw, które były przez nie reprezentowane) – zostać posadzony pomiędzy amerykańskim prezydentem George’em W. Bushem (reprezentującym Stany Zjednoczone – ang. *United States of America*) i brytyjskim premierem Tonym Blairem (reprezentującym Zjednoczone Królestwo – ang. *United Kingdom*). Kłopotliwą sytuację rozwiązało zastosowanie alfabetycznej kolejności państw, ale w drugim z języków oficjalnych NATO, czyli francuskim. W ten sposób zamiast *United States of America* zastosowano francuską wersję: *États-Unis d’Amérique*, zamiast *United Kingdom* – *Royaume-Uni*, zaś Leonid Kuczma został ulokowany pomiędzy prezydentem Turcji i Wysokim Przedstawicielem Unii Europejskiej ds. Wspólnej Polityki Zagranicznej i Bezpieczeństwa Javierem Solaną¹².

Jak pokazują powyższe przykłady, znajomość zasad protokołu dyplomatycznego nie jest równoznaczna z drobiazgowym ich przestrzeganiem. Wytrawnego znawcę zasad protokołu i *savoir-vivre*’u można poznać po umiejętnym wykorzystaniu wcześniej ustalonych reguł i ich właściwym zaaplikowaniu do zmieniających się okoliczności tak, aby żadna ze stron nie poczuła się urażona. W środowisku dyplomatów taka umiejętność dostosowywania podczas spotkań zasad do politycznych potrzeb gospodarzy jest niezwykle cenna. Często żartobliwie określa się ją mianem „protokołu kreatywnego” (ang. *creative protocole*) dla podkreślenia, że w danej sytuacji zastosowano rozwiązania, które odbiegają od przyjętych standardów, a ich wykorzystanie podyktowane jest najczęściej potrzebami politycznymi¹³.

Najczęściej kreatywne podejście do zasady precedencji związane jest z rozsadzaniem najważniejszych osób przy stole czy na widowni oraz z kolejnością ustawienia do tzw. zdjęcia rodzinnego (ang. *family photo*, fr. *photo de famille*).

Tytułatura

Codzienne kontakty ze współpracownikami (np. przełożonymi i podwładnymi) czy ludźmi różniącymi się pozycjami społecznymi, miejscem w hierarchii zawodowej, wiedzą, doświadczeniem i zasługami oraz z przedstawicielami służby dyplomatycznej powodują, że niezbędna staje się umiejętność właściwego posługiwania się różnorodnymi tytułami. Bez znajomości właściwych

¹² *Ibidem*, s. 71–72.

¹³ T. Orłowski, *Protokół dyplomatyczny. Ceremoniał i etykieta*, PISM, Warszawa 2010, s. 185.

zwrotów i tytułów przebywanie i funkcjonowanie w każdym środowisku, które jest chociaż w pewnym stopniu zhierarchizowane, staje się bardzo trudne.

Porządkując tytułaturę, warto przypomnieć, że w Polsce mamy tradycję podwyższania stanowisk „połówkowych”. I tak w relacjach codziennych do zastępcy dyrektora należy się zwracać „panie dyrektorze”, do wiceprezesa „panie prezesie”, do prorektora „panie rektorze” itd.

Praktyka dowodzi, że stosunkowo najmniej kłopotów przysparza posługiwanie się stopniami i tytułami urzędowymi lub biznesowymi (np. prezes, dyrektor, naczelnik, kierownik) oraz naukowymi (profesor, doktor, magister itd.).

Jednak już w odniesieniu do głów państw wiele osób ma poważne wątpliwości, jak należy się do nich zwracać w bezpośrednich kontaktach czy korespondencji (tabela 3.1).

Tabela 3.1. Tytułowanie głów państw¹⁴

<i>Oficjalne tytuły głów państw</i>	<i>Poprawny zwrot</i>
Cesarz	Jego Cesarska Mość
Król	Wasza Królewska Mość
Papież	Wasza Świątobliwość, Ojciec Święty
Książę	Wasza Księżęca Wysokość, Wasza Królewska Wysokość (warto ustalić z protokołem dyplomatycznym, która wersja będzie bardziej poprawna)
Prezydent	Panie Prezydencie, Ekscelencjo (tytuł kurtuazyjny)

W środowisku dyplomatycznym sposób zwracania się do poszczególnych osób jest ściśle powiązany z pełnionymi funkcjami oraz posiadanymi przez nie stopniami dyplomatycznymi. W przypadku ambasadora nadzwyczajnego i pełnomocnego poprawny będzie zwrot „pani ambasador / panie ambasadorze”, w stosunku do radcy handlowego – „panie radco”, zaś do I lub II sekretarza – „panie sekretarzu”. Z kolei kontaktując się z *chargé d'affaires*, wykorzystujemy nazwę pełnionej przez niego funkcji lub też posługujemy się jego rangą (np. radca, sekretarz). Kontaktując się z osobami posiadającymi stopień wojskowy

¹⁴ E. Pietkiewicz, *Protokół dyplomatyczny*, op. cit., s. 107–108.

(np. *attaché* wojskowy, morski czy lotniczy), należy posługiwać się tym stopniem (np. generał, pułkownik, major).

Coraz rzadziej w codziennych relacjach wykorzystywane są tytuły kurtuazyjne. Do najbardziej popularnych należą: *ekscelencja*, *eminencja* i *magnificencja*. Są to tytuły wywodzące się z łaciny. Współcześnie są stosowane zazwyczaj tylko w sytuacjach wyjątkowych i w odniesieniu do wąskiej grupy osób.

Tytuł „*ekscelencja*” oznacza „wyborny, znakomity” i może być stosowany w odniesieniu do głowy państwa, premiera, ministra lub ambasadora obcego państwa. Przysługuje on również dostojnikom kościoła rzymskokatolickiego (biskupom i arcybiskupom), w sytuacjach gdy noszą purpurę (w innych przypadkach wystarczające są zwroty „księżę biskupie, księżę arcybiskupie”). Warto podkreślić, że tytułem „*ekscelencja*” nie należy się posługiwać w kontaktach z najważniejszymi osobami pochodzącymi z naszego kraju.

Tytuł „*eminencja*” oznacza „wyniosłość, dostojność” i powinien być używany w stosunku do kardynałów.

Tytuł „*magnificencja*” oznacza „szlachetny, wspaniały” i używany jest w odniesieniu do rektorów szkół wyższych. Najczęściej używany jest w chwilach uroczystych i podniosłych.

Należy pamiętać, iż nadużywanie tytułów powoduje, że atmosfera spotkania staje się sztywna i nienaturalna. Zupełnie wystarczające jest użycie tytułu przysługującego naszemu rozmówcy na początku i końcu spotkania, zaś w jego trakcie – wtrącanie go tylko od czasu do czasu. Właściwe tytułowanie osób w sytuacjach publicznych jest dowodem na znajomość funkcji przez nie pełnionych i posiadanych przez nie tytułów oraz sposobem okazania szacunku.

O stosowaniu odpowiednich zwrotów należy również pamiętać w korespondencji oficjalnej.

Międzynarodowy i krajowy protokół dyplomatyczny

Przygotowanie wizyt na wysokim szczeblu

Obszary zainteresowania współczesnej dyplomacji są odpowiedzią na nowe płaszczyzny pojawiające się w stosunkach międzynarodowych. Państwa negocjują już nie tylko traktaty o charakterze politycznym, ale również (przy wybitnym udziale wielu organizacji międzynarodowych i międzynarodowych organizacji pozarządowych) uzgadniają wiele porozumień z zakresu handlu, finansów, ochrony środowiska naturalnego czy bezpieczeństwa międzynarodowego¹.

Dodatkowo wizyty składane w innym kraju mają również (a czasami przede wszystkim) charakter kurtuazyjny. Niekiedy też, oprócz wymiaru grzecznościowego, wynikają one z zupełnie innych względów: mają służyć ochronie interesów państwa przyjmującego i kraju składającego wizytę oraz pielęgnowaniu wzajemnych stosunków, stanowić okazję do przeprowadzenia negocjacji itd. Właśnie ze względu na zróżnicowany charakter tych wizyt można wyróżnić spośród nich: wizytę państwową, wizytę oficjalną, wizytę roboczą, wizytę prywatną, wizytę *incognito* i wizytę tranzytową.

Wizyta państwowa (ang. *state visit*, fr. *visite d'État*) jest najbardziej uroczystą i prestiżową wizytą składaną przez głowę państwa drugiej głowie państwa. Jej oprawa ceremonialno-protokolarna jest najokazalsza i obejmuje wszelkie możliwe elementy przewidziane przez państwo przyjmujące. Wizyty państwowe, ze względu na podniosły ceremonial, nie są organizowane zbyt często, np. królowa brytyjska zwyczajowo wyraża zgodę tylko na cztery wizyty o charakterze państwowym rocznie. Wizyty państwowe służą pokreśleniu dobrych

¹ Zob. więcej na ten temat: R.P. Barstone, *Modern Diplomacy*, Longman, London 1997.

relacji panujących między krajami, mogą być ukoronowaniem przełomu w tych stosunkach lub być początkiem nowej jakości we wzajemnych relacjach. W ich trakcie nie porusza się raczej kwestii problematycznych. Na zakończenie zazwyczaj ogłaszana jest wspólna deklaracja bądź wydawany komunikat będący podsumowaniem przebiegu wizyty i okazją do przedstawienia jej rezultatów.

Z wizytą oficjalną (ang. *official visit*, fr. *visite officielle*) mamy do czynienia zarówno w przypadku głowy państwa, jak też Premiera czy Ministra Spraw Zagranicznych, jednakże jej oprawa ceremonialno-protokolarna jest nieco skromniejsza od tej charakterystycznej dla wizyty państwowej. Do podobnych elementów zaliczyć można uroczyste powitanie (jednak najczęściej bez orkiestry i kompanii honorowej, ewentualnie zamiast 21 salw przysługujących głowie państwa szef rządu honorowany jest np. 18 salwami), eskortę, uroczyste przyjęcie czy obiad. Najczęściej wizyta oficjalna jest okazją do przeprowadzenia rozmów o dwustronnych relacjach czy rozwiązania pojawiających się we wzajemnych stosunkach problemów.

Obecnie coraz częściej bardzo uroczyste wizyty państwowe są zastępowane przez nieco mniej podniosłe wizyty oficjalne. Jest to podyktowane zarówno względami finansowymi, jak i większą łatwością zorganizowania takiej wizyty.

Coraz częściej organizowane są też wizyty robocze (ang. *working visit*), podczas których kwestie ceremonialno-protokolarne ograniczone są do niezbędnego minimum. W ostatnim czasie szczególnie popularne jest odbywanie wizyt roboczych w towarzystwie współmałżonka i podejmowanie przybyłych gości w prywatnych domach, rezydencjach czy letnich siedzibach głów państw, szefów rządów lub ministrów. Tworząca się wówczas „domowa atmosfera” sprzyja swobodnej wymianie poglądów i niejednokrotnie stanowi dobrą okazję do załatwiania nawet najtrudniejszych spraw „w cztery oczy”.

Wizyta prywatna (ang. *private visit*, fr. *visite privée*) składana jest zazwyczaj przez głowę państwa lub szefa rządu. Ma ona kameralny charakter. W ramach takiej wizyty osoba przyjeżdżająca nie pełni swoich funkcji reprezentacyjnych, chociaż nierzadko przy tej okazji prowadzone są rozmowy merytoryczne dotyczące wzajemnych stosunków lub istotnych problemów o charakterze międzynarodowym. Podczas wizyty prywatnej obowiązują tylko niektóre zasady protokolarne. Często wizyta prywatna odbywa się na zaproszenie np. głowy państwa czy rządu, zaś jej główne elementy odbywają się w prywatnym domu lub letniej / zimowej rezydencji.

Wizyta *incognito* wiąże się ze spotkaniem o charakterze rodzinnym lub też ma na celu spędzenie wakacji bez informowania o tym fakcie opinii publicznej i mediów. O planowanej wizycie powiadamiane są jedynie protokół dyplomatyczny i odpowiednie służby odpowiedzialne za zapewnienie bezpieczeństwa.

Wizyta tranzytowa w obecnych czasach odchodzi już do lamusa. Dawniej wiązała się ona z przejazdem przez jedno lub kilka państw w drodze do kraju docelowego. Kraje tranzytowe były z wyprzedzeniem informowane o terminie przejazdu i jednocześnie proszone o zapewnienie bezpieczeństwa przejeżdżającym osobom, wystawienie wiz tranzytowych itd. Obecnie wizyty tranzytowe zostały uproszczone, ponieważ najważniejsze osoby w państwie zazwyczaj podróżują samolotami, co wymaga tylko notyfikacji kraju, w którego przestrzeni powietrznej będzie przelatywał samolot, bez konieczności podejmowania przez ten kraj dodatkowych działań organizacyjnych.

We wszystkich rodzajach wizyt – porównując je z wizytami sprzed kilkunastu lub kilkudziesięciu lat – można dostrzec zdecydowane uproszczenie ceremoniału i aplikowanych reguł protokołu dyplomatycznego oraz ich dostosowanie do zmieniających się okoliczności. Duże znaczenie dla tego procesu miały zmiany wynikające z rozwoju komunikacji i środków transportu oraz znacznego skrócenia czasu podróży. Ich efektem jest przesunięcie punktu ciężkości i zmiana oczekiwań co do spodziewanych efektów wizyt międzynarodowych. Priorytetem jest już nie tylko utrzymanie przyjacielskich stosunków między krajami czy podpisanie umowy międzynarodowej. Dla opinii publicznej wagę mają nie tylko słowa, ale przede wszystkim obrazy. Z kolei z punktu widzenia polityków najważniejsze jest, aby „sprzedać” informację i posłańca ją dostarczającego. Stąd tak istotna rola mediów w kreowaniu stosunków międzynarodowych oraz ich bohaterów i sytuacji, które protokół dyplomatyczny i ceremoniał państwowy są zmuszone uwzględniać.

W przypadku spotkania czy konferencji międzynarodowej należy przywołać trzy podstawowe rodzaje wyróżnione ze względu na liczbę stron biorących w nich udział i przyczyny ich zorganizowania:

- 1) bilateralne i multilateralne,
- 2) *ad hoc*,
- 3) organizowane pod auspicjami organizacji międzynarodowych.

Z uwagi na coraz większą liczbę spotkań wielostronnych (jest to proces charakterystyczny dla rozwoju stosunków międzynarodowych w XX i XXI w.) pojawiło się nawet nowe pojęcie „dyplomacji konferencyjnej” (ang. *conference diplomacy*). Udział w tego typu spotkaniach wymaga od ich uczestników nie tylko reprezentowania interesów krajów wysyłających, ale również umiejętności osiągania kompromisów ważnych z punktu widzenia całego regionu, a nawet w skali globalnej².

² Ch. Chatterjee, *International Law and Diplomacy*, Routledge, London 2007, s. 131.

Organizując wizyty na wysokim szczeblu, wiele działań należy prowadzić równolegle, pamiętać o przygotowaniu planów awaryjnych, w miarę możliwości próbować przewidzieć „nieprzewidywalne”, a przede wszystkim ściśle współpracować z protokołem dyplomatycznym swojego kraju, jak też państwa, z którego pochodzi gość lub goście honorowi.

Zazwyczaj pełnienie funkcji organizacyjnych i przygotowawczych do spotkania powierzane jest sekretariatowi (bez znaczenia jest, czy stałemu, czy tymczasowemu). Sekretariat jest odpowiedzialny w szczególności za: wysyłkę zaproszeń, organizację spotkań oficjalnych i towarzyskich, przestrzeganie zasady precedencji, obsługę techniczną, zapewnienie transportu oraz odpowiedniej liczby tłumaczy różnego rodzaju, kontakty z mediami, przygotowanie szczegółowego planu (agendy) i zasad prowadzenia rozmów oraz wygłaszania przemówień, uzyskanie dodatkowych zezwoleń od władz lokalnych (np. zwiększenie liczby miejsc parkingowych, zapewnienie wsparcia ze strony policji, umożliwienie lądowania dodatkowych samolotów na lotnisku itd.)³.

Podczas organizacji spotkań oficjalnych stosunkowo ważną kwestią (niestety, dość często pomijaną) jest odpowiednie rozmieszczenie osób jadących środkiem lokomocji. Przygotowując schemat ulokowania osób, należy zwrócić uwagę, czy wykorzystane pojazdy (np. limuzyna, powóz, kareta) mają z tyłu jeden rząd siedzeń, czy dwa (z reguły na uroczystościach oficjalnych, nawet jeśli pojazd posiada dwa rzędy siedzeń, wykorzystywany jest tylko tylny rząd – zdecydowanie bardziej honorowy jest rząd dla pasażerów siedzących przodem do kierunku jazdy). Z uwagi na ograniczoną liczbę miejsc należy starać się – zarówno ze względów praktycznych, jak i organizacyjnych – umieszczać tylko po dwie osoby w każdym rzędzie.

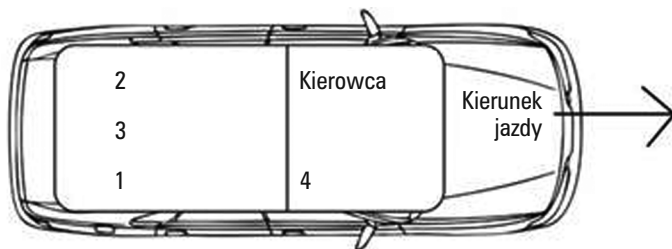
Powyższe rozwiązanie nie zawsze ma zastosowanie w trakcie prywatnych przejazdów, np. gdy pasażerami są dwa małżeństwa. Najczęściej stosowane są wówczas następujące rozwiązania: małżonka gościa siada obok kierowcy (gospodarza), zaś gość w taki sposób, aby miał po swojej prawej stronie gospodynię. Ewentualnie gość zajmuje miejsce obok kierowcy (gospodarza), zaś jego małżonka miejsce za nim – również po prawej stronie samochodu.

W krajach, w których obowiązuje ruch lewostronny, stosowane rozwiązania stanowią lustrzane odbicia wyżej zaprezentowanych.

Warto zauważyć, że miejsce honorowe, które przypada po stronie przeciwnej do miejsca zajmowanego przez kierowcę, ma uzasadnienie praktyczne – jest to ta strona pojazdu, która w trakcie postoju samochodu znajduje się bliżej chodnika, co ułatwia bezpieczne opuszczenie pojazdu.

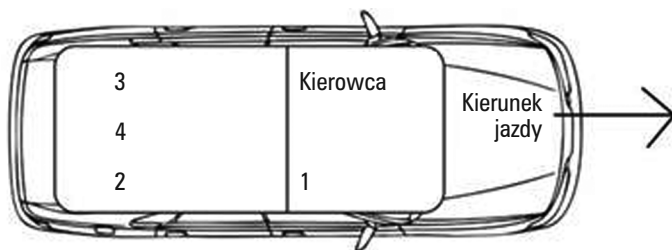
³ *Ibidem*, s. 134.

Ilustracja 4.1. Rozmieszczenie pasażerów w pojeździe z jednym rzędem siedzeń



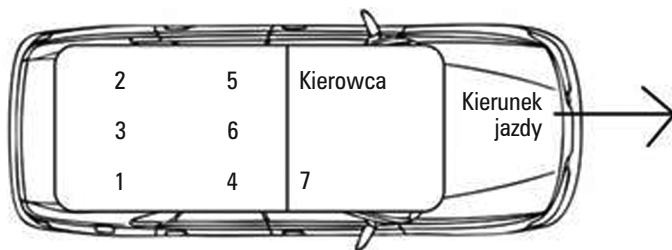
Rys. Agata Rochecka

Ilustracja 4.2. Rozmieszczenie pasażerów, gdy kierowca jest jednocześnie gospodarzem



Rys. Agata Rochecka

Ilustracja 4.3. Rozmieszczenie pasażerów w pojeździe z dwoma rzędami siedzeń



Rys. Agata Rochecka

Często wątpliwości budzi nie tylko kolejność zajmowania miejsc w pojeździe, ale również sposób wsiadania i wysiadania. Wysiadając z samochodu, kobieta powinna najpierw wysunąć obie złączone nogi, a dopiero potem wysiąść.

Wsiadanie do samochodu odbywa się odwrotnie: najpierw kobieta powinna usiąść nieco bokiem na fotelu, a dopiero później wsunąć do środka samochodu złączone nogi, unikając jednocześnie zbytniego ich podnoszenia. Podczas wysiadania kobiety z samochodu mężczyzna powinien jej pomóc – lewą rękę podać w formie oparcia, zaś prawą przytrzymać drzwi przed przypadkowym zamknięciem.

Podczas wsiadania do taksówki pierwsza wsiada kobieta, zaś mężczyzna obchodzi samochód i zajmuje miejsce za kierowcą. Jeśli jednak natężenie ruchu uniemożliwia takie rozwiązanie, kobieta może się przesunąć i zrobić mężczyźnie miejsce bądź też wsiąść jako druga.

Negocjowanie i podpisywanie porozumień międzynarodowych

Negocjowanie umów, porozumień i traktatów międzynarodowych może się odbywać w bardzo zróżnicowany sposób. Do najczęściej stosowanych metod należą: wymiana not dyplomatycznych aż do ostatecznego ustalenia treści porozumienia lub też wiele osobistych spotkań zespołów negocjacyjnych różnego szczebla z ostatecznym podpisaniem umowy przez odpowiedniego ministra, Premiera bądź głowę państwa. Ceremonia podpisania takiej umowy czasami może przybierać bardzo uroczysty charakter. Częstość powyższe metody są używane łącznie bądź też z przewagą którejś z nich. W wielu przypadkach kwestią decydującą jest waga negocjowanego dokumentu lub liczba stron biorących udział w negocjacjach (umowa bilateralna czy wielostronna).

Liczba stron będących podmiotami danej umowy ma ogromny wpływ na sposób jej podpisania⁴. Różnie może też wyglądać oprawa ceremonialna podpisywania umowy. Można jednak wyróżnić pewne jej stałe elementy.

Nawet jeśli umowa jest podpisana zaraz po zakończeniu negocjacji, uroczystość nie powinna odbywać się w tej samej sali, w której negocjowane były postanowienia umowy. Przerwa techniczna, która następuje pomiędzy zakończeniem negocjacji a podpisaniem porozumienia, służy odpoczynkowi po trudach negocjacji, zaś dla służb technicznych i administracyjnych stanowi okazję do dokonania ostatecznej korekty i wydrukowania tekstów umów zgodnie z zasadą alternatu.

⁴ Więcej na ten temat zob. rozdział 7 poświęcony korespondencji dyplomatycznej.

Sala, w której odbywa się uroczystość podpisania dokumentu, powinna być odpowiedniej wielkości, tzn. umożliwiać pomieszczenie wszystkich obecnych osób. Stół, przy którym jest podpisywana umowa, powinien być nakryty suknem w neutralnym kolorze (najczęściej stosowane kolory to butelkowa zieleń i bordo); gdy jest to stół zdobiony lub zabytkowy, może on pozostać bez przykrycia. Powinien on być oddalony od ścian na tyle, aby ułatwić swobodne przechodzenie zarówno osobom biorącym udział w ceremonii podpisywania, jak i personelowi technicznemu podającym i wymieniającemu dokumenty. Wszystkie dodatkowe meble (np. krzesła) czy akcesoria piśmiennicze powinny być identyczne dla wszystkich przedstawicieli podpisujących dokument.

W przypadku umów bilateralnych gościowi powinno zostać zapewnione miejsce honorowe, czyli po prawej stronie gospodarza. Podobnie proporczyk w barwach kraju gościa powinien znajdować się po prawej stronie proporczyka kraju gospodarza (obecnie odchodzi się od zwyczaju umieszczania proporczyków stojących na stole na rzecz flag umieszczanych z tyłu, za osobami podpisującymi dokument). W przypadku podpisywania umów wielostronnych przedstawiciele poszczególnych państw podchodzą zgodnie z przyjętą wcześniej zasadą precedencji (np. według kolejności alfabetycznej państw, które reprezentują).

W przypadku umów bilateralnych strony składające podpisy powinny starać się czynić to jednocześnie. Najpierw podpis składa się na swoim dokumencie. Później dokumenty są zamieniane przez pracowników technicznych. W drugiej kolejności podpis jest składany na dokumencie przeznaczonym dla drugiej strony. Następnie przedstawiciele obydwu krajów wstają od stołu, trzymając podpisane egzemplarze w prawej ręce. Następuje ich równoczesne przekazanie z prawych do lewych rąk i tradycyjne uściśnięcie prawych dłoni.

Po uroczystym podpisaniu umów jako pierwszy przemawia gospodarz, następnie gość. W dalszej kolejności zazwyczaj wypija się tradycyjną lampkę wina lub szampana, aby uczcić doniosłą chwilę.

Języki

Język stanowi podstawowe narzędzie, za pomocą którego prowadzone są negocjacje. Jest to jednak instrument często niedoceniany. To właśnie dzięki językowi ludzie komunikują się z sobą, argumentują swoje racje i perswadują drugiej stronie swój punkt widzenia. Dlatego tak ważna jest znajomość języków obcych, które stanowią podstawę komunikowania się pomiędzy narodami.

Przez wiele wieków powszechnym językiem dyplomacji była łacina. W tym języku prowadzono korespondencję, używano go także w rozmowach i negocjacjach. Po łacinie spisywano traktaty i umowy międzynarodowe (np. pokój westfalski w 1648 r.). Mimo że w XVIII w. coraz częściej umowy spisywano w języku francuskim, jednocześnie czyniono zazwyczaj zastrzeżenie, że jest to przypadek, który w żadnym stopniu nie może stać się w przyszłości regułą⁵. Zastrzeżenia te nie miały jednak większego wpływu na wybór języka, którym faktycznie posługiwano się w trakcie różnego rodzaju spotkań i obrad prowadzonych od połowy XVIII do początku XX w. W tym czasie dominująca pozycja języka francuskiego wydawała się niezagrożona. Dopiero podczas konferencji paryskiej w latach 1918–1919 na równi z francuskim został potraktowany język angielski⁶. Było to efektem zarówno wzrostu potęgi imperialnej Wielkiej Brytanii, jak i rosnących wpływów Stanów Zjednoczonych Ameryki.

Współczesna praktyka dowodzi, że język angielski jest obecnie językiem międzynarodowym, zajmującym najsilniejszą pozycję. Bywa on często używany podczas spotkań i konferencji, zarówno jako oficjalny język obrad, jak i rozmów kularowych. W nim sporządzane są różne umowy międzynarodowe. Na sytuację tę nie ma właściwie wpływu nawet fakt, że nadal w wielu krajach, np. w Polsce, oficjalnym językiem dyplomacji pozostaje francuski, zaś wiele organizacji międzynarodowych posługuje się, przynajmniej oficjalnie, na równi obydwojma językami⁷.

Język angielski jako język międzynarodowy zyskał popularność w dużej mierze dlatego, że jest językiem uniwersalnym (przede wszystkim ze względu na stosunkowo łatwą do opanowania gramatykę i nieskomplikowane słownictwo), popularnym zarówno wśród polityków, dyplomatów i biznesmenów, jak i wśród turystów, studentów oraz innych osób podróżujących po świecie. Szacuje się, że do 375 mln ludzi na świecie, dla których język angielski jest językiem ojczystym (włączając w to kraje *Commonwealth*), należy dodać jeszcze około 1,1 mld osób posługujących się nim jako drugim językiem. Dla ponad połowy Europejczyków język angielski jest językiem ojczystym lub też używanym w różnych sytuacjach językiem obcym. O jego niezwyklej popularności w dużej

⁵ Zastrzeżenia takie pojawiły się m.in. w traktacie z Aix-la-Chapelle (1748 r.), traktacie paryskim (1763 r.), traktacie wersalskim (1783 r.), a nawet w akcie końcowym sporządzonym na kongresie wiedeńskim, zob. H. Nicolson, *Diplomacy*, Oxford University Press, London 1950, s. 223.

⁶ W traktacie postanowiono, że „obydwa teksty – zarówno francuski, jak i angielski – są na równi autentyczne”, zob. H. Nicolson, *Diplomacy*, *op. cit.*, s. 224.

⁷ Np. w NATO językami oficjalnymi są angielski i francuski.

mierze zdecydowała stosunkowo duża tolerancja dla lingwistycznych wariacji tego języka pojawiających się w różnych częściach świata. Współcześnie jest to bezdyskusyjnie najczęściej pojawiający się język na różnego rodzaju forach międzynarodowych czy podczas spotkań biznesowych⁸.

Należy podkreślić, że mimo tak ogromnej popularności języka angielskiego język francuski nadal zajmuje stosunkowo uprzywilejowaną pozycję. Badania przeprowadzone na początku XXI w. dowodzą, że język francuski jest językiem ojczystym dla 112 mln ludzi, a jako językiem obcym posługuje się nim 170 mln ludzi. Wciąż też język francuski uznawany jest za język elitarny w odróżnieniu od języka angielskiego uważanego za „język mas”. Przekonanie to ma swoje korzenie jeszcze w czasach kolonialnych, kiedy to znajomość języka francuskiego, bądź też jej brak, decydowała o pozycji w hierarchii społecznej danego kraju czy grupy społecznej. Warto również dodać, że na przestrzeni lat język francuski uzyskał status języka oficjalnego wielu organizacji międzynarodowych (m.in. Organizacji Narodów Zjednoczonych, Organizacji Paktu Północnoatlantyckiego, Unii Afrykańskiej, Organizacji Państw Amerykańskich).

Ważną rolę w europejskim kręgu kulturowym odgrywa język niemiecki. Jest on językiem oficjalnym dla Niemców i Austriaków oraz mieszkańców Liechtensteinu. Jest również językiem używanym przez część mieszkańców Belgii, Luksemburga, Szwajcarii i Włoch. W innych krajach europejskich częstokroć bywa on najpopularniejszym językiem drugim lub obcym.

Patrząc globalnie, nie można nie doceniać znaczenia języka hiszpańskiego⁹ i portugalskiego¹⁰, jako efektów istnienia imperiów kolonialnych, oraz – ze

⁸ W. Bolewski, *Diplomacy and International Law in Globalized Relations*, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg 2007, s. 79.

⁹ Język hiszpański jest językiem ojczystym dla ponad 400 mln ludzi zamieszkujących Hiszpanię oraz Amerykę Południową i Północną. Przez kolejnych ponad 100 mln jest on traktowany jako drugi język. Jest językiem urzędowym w wielu byłych koloniach hiszpańskich, m.in. w Argentynie, Boliwii, Chile, na Dominikanie, w Ekwadorze, Gwatemali, Gwinei Równikowej, Hondurasie, Kolumbii, Kostaryce, na Kubie, w Meksyku, Nikaragui, Panamie, Paragwaju, Peru, Salwadorze, Urugwaju i Wenezueli. Język hiszpański uzyskał również status języka oficjalnego ONZ, Unii Afrykańskiej, Organizacji Państw Amerykańskich oraz MERCOSUR. Z kolei w Nowym Meksyku w USA oraz na terytorium zależnym – Portoryko, jest to język powszechnie używany. Na Filipinach był językiem urzędowym do 1977 r.

¹⁰ Język portugalski jest językiem używanym na co dzień przez około 210 mln ludzi na świecie, m.in. w Portugalii i jej byłych koloniach: Angoli, Brazylii, Gwinei-Bissau, Gwinei Równikowej, Mozambiku, Republice Zielonego Przylądka, Timorze Wschodnim, Wyspie Św. Tomasza i Książęcej. Duże skupiska osób używających języka portugalskiego znajdują się również

względem zasięgu terytorialnego, liczbę mieszkańców i pozycję na świecie – języków chińskiego¹¹ i rosyjskiego.

Przykładem doskonale ilustrującym współczesne zapotrzebowanie na znajomość języków obcych jest praktyka stosowana w Unii Europejskiej, gdzie wszystkie 24 języki urzędowe używane w 28 państwach członkowskich mają status języków oficjalnych UE, a co za tym idzie – w nich przygotowywane są wszystkie dokumenty i mogą być wygłaszane przemówienia. Aby podkreślić znaczenie różnorodności językowej dla Unii, w 2007 r. utworzono nawet stanowisko Komisarza ds. wielojęzyczności¹².

Znajomość, przynajmniej w stopniu komunikatywnym, zarówno języków uznawanych za międzynarodowe, jak i języków charakterystycznych dla kraju przyjmującego, ma ogromne znaczenie dla prawidłowego sprawowania funkcji dyplomatycznych i konsularnych. Pozwala na lepsze zrozumienie społeczeństwa kraju przyjmującego, okazanie uprzejmości, zyskanie szacunku oraz daje instrument umożliwiający budowanie wzajemnego zaufania oraz lepsze zrozumienie lokalnych warunków i szybsze ich interpretowanie¹³.

Porównanie możliwości samodzielnego porozumiewania się w językach obcych z koniecznością korzystania z najlepszych nawet tłumaczy nie pozostawia żadnych wątpliwości co do właściwego wyboru. Przymus korzystania z usług translatorów wiąże się ze stratą czasu, który należy poświęcić na dokonanie interpretacji, trudnościami w oddaniu intencji tłumaczonej osoby, zwłaszcza jeśli wielokrotnie używa ona idiomów mających znaczenie tylko w określonym kontekście kulturowym i społecznym. Przyczynia się też do braku znajomości niuansów i szczegółów wynikających z cech charakterystycznych dla danego języka i powoduje brak pewności siebie osoby, która ze względu na swoją niewiedzę czuje się wyobcowana nawet w towarzystwie wielu osób¹⁴.

w Argentynie, na Kubie, w RPA, Sri Lance, Urugwaju, USA, Wenezueli oraz na Barbadosie i Bermudach. Język portugalski jest również językiem urzędowym w Specjalnym Regionie Administracyjnym Chin – Makau, Unii Afrykańskiej, Organizacji Państw Amerykańskich oraz MERCOSUR. Posiada dwa znormalizowane, równoprawne i oficjalne, nawzajem się uznające warianty: europejski i brazylijski.

¹¹ Właściwie grupa języków chińskich, w skład której wchodzi następujące grupy dialektów: mandaryńskie, wu, min, yue. Posługuje się nimi ponad 1,3 mld osób zamieszkujących ChRL, Republikę Chińską – Tajwan, Malezję, Tajlandię, Indonezję i Singapur.

¹² Komisja Europejska powołana w 2009 r. nieco zmodyfikowała kompetencje poszczególnych komisarzy. Obecnie ten obszar działalności podlega Komisarzowi ds. edukacji, kultury, wielojęzyczności i młodzieży.

¹³ W. Bolewski, *Diplomacy and International...*, op. cit., s. 80.

¹⁴ *Ibidem*, s. 81.

Tłumacze

Sprawne i swobodne posługiwanie się językami obcymi jest niezwykle ważne dla osób biorących czynny udział w nawiązywaniu i utrzymywaniu relacji międzynarodowych. Szczególnie istotną rolę odgrywają tzw. języki międzynarodowe, do których zaliczyć można np. angielski, francuski, hiszpański, niemiecki czy rosyjski. Ze względu na liczbę osób, które posługują się danym językiem, do grupy tej zaliczyć można również arabski i chiński.

W stosunkach oficjalnych najważniejsze osoby reprezentujące państwa i najwyżsi ich urzędnicy często korzystają z pomocy tłumacza. Pośrednictwo wykwalifikowanej osoby pozwala na zyskanie dodatkowego czasu, w którym trwa tłumaczenie (np. na szybkie przemyślenie omawianego problemu, zaproponowanie nowego rozwiązania, udzielenie najlepszej możliwej odpowiedzi itd.). Korzystanie z zawodowego tłumacza zwalnia również daną osobę z konieczności zastanawiania się nad poprawnością wypowiedzi, doбором odpowiednich słów czy właściwą budową zdań. Pozwala to na maksymalne skoncentrowanie się na własnej wypowiedzi.

Idealny tłumacz powinien być nie tylko specjalistą w dziedzinie języka, ale także mieć gruntowne wykształcenie, wiedzę na temat gospodarki, polityki czy różnic kulturowych w danym państwie oraz przynajmniej w stopniu ogólnym orientować się w omawianej tematyce. Główną rolą tłumacza jest pośredniczenie w prowadzonej rozmowie. Dodawanie komentarza, samodzielne skracanie czy rozwijanie tłumaczonej wypowiedzi jest absolutnie niedopuszczalne. Jednocześnie każdy tłumacz powinien pamiętać o tym, że najmniejsza nawet pomyłka czy niedokładne przełożenie tłumaczonej kwestii może prowadzić do poważnych perturbacji, a nawet napięć w relacjach międzynarodowych.

Niezależnie od przewidzianego programu i zaplanowanego udziału tłumacza w poszczególnych spotkaniach (bądź też jego braku), powinien on być cały czas do dyspozycji na wypadek gdyby np. znajomość języka u danej osoby podczas kurtuazyjnej bądź nieoficjalnej rozmowy okazała się niewystarczająca. Charakter pracy tłumacza (konieczność wykonywania obowiązków w czasie negocjacji, konferencji, przyjęć towarzyskich, zwiedzania itd.) wymaga od niego znajomości nie tylko języka czy różnic kulturowych, ale również wiedzy z zakresu dobrego zachowania przy stole czy reguł *dress code*'u.

Szanując trudną pracę, którą wykonuje tłumacz, osoba tłumaczona powinna pamiętać, aby mówić stosunkowo krótkimi zdaniami, robić przerwy i unikać idiomów (choć dla dobrego tłumacza nie stanowią one problemów – o biegłości

i znajomości danego języka świadczy właśnie znajomość przysłów, powiedzeń i zwrotów, których nie można dosłownie przetłumaczyć).

Tłumacz powinien zajmować miejsce po lewej stronie osoby, którą tłumaczy, lub też inne dogodne miejsce. Podobnie przy stole podczas spotkania towarzyskiego, gdy jego ciągła obecność nie jest niezbędna, może on zajmować dalsze miejsce wynikające z precedencji osób zasiadających przy stole. Miejsce to opuszcza w chwili wygłaszania przemówienia czy wznoszenia toastu przez osobę, której wypowiedzi tłumaczy. Gospodarz spotkania, w którym uczestniczą tłumacze, troszczy się o zapewnienie im komfortowych warunków pracy (np. zapewnia posiłek przed przyjęciem czy dostęp do wody w czasie całego spotkania). Z kolei osoba tłumaczona powinna co pewien czas robić przerwy, zaś po skończonym spotkaniu podziękować tłumaczowi za jego wysiłek i wkład wniesiony w osiągnięcie końcowego sukcesu.

Zawodowi tłumacze¹⁵ powtarzają, że ich praca należy do bardzo trudnych, a jednak jest bardzo często niedoceniana. Stąd też powszechne w tej grupie zawodowej przekonanie, że brak krytycznych uwag ze strony osoby, która była tłumaczona, stanowi pochwałę samą w sobie.

Relacje z mediami

W dzisiejszym świecie media, nazywane często „czwartą władzą”, odgrywają chyba największą rolę w kształtowaniu tzw. opinii publicznej. Przedstawiciele radia, telewizji czy portali internetowych są obecni podczas każdej konferencji prasowej, każdego ważniejszego spotkania o charakterze lokalnym, regionalnym, krajowym czy międzynarodowym oraz towarzyszą pracom organizacji międzynarodowych.

Dlatego tak ważne jest utrzymywanie poprawnych relacji z mediami. Nie dopuszczalne jest ignorowanie przedstawicieli mediów, wychodzenie „tylnymi drzwiami” czy zasłanianie się wyrażeniem *no comments* (ang. ‘bez komentarza’).

¹⁵ Tłumacze ustni (w odróżnieniu od tłumaczy pisemnych) dzielą się na symultanicznych i konsekwentnych. Tłumacze symultaniczni (kabinowi) najczęściej pracują w parach w systemie zmianowym, w którym każda zmiana zazwyczaj nie trwa dłużej niż 20–30 minut, zaś tłumacz odpoczywający od tłumaczenia jest cały czas „na bieżąco”, aby w razie potrzeby podpowiedzieć brakujące słowo. Tłumacze konsekwentni pracują pojedynczo. Zazwyczaj są w pobliżu osoby tłumaczonej i przekładają jej wypowiedź partiami.

Rozmawiając z reprezentantami mediów, należy uzbroić się w cierpliwość, jak również zaakceptować to, że dla każdego dziennikarza i reportera dobra wiadomość to wiadomość sensacyjna i zaskakująca. Były ambasador rosyjski przy ONZ tak wspomina reakcję dziennikarza na swoją wypowiedź: zapytany o efekty ówczesnego spotkania Rady Bezpieczeństwa ambasador udzielił odpowiedzi, że spotkanie przebiegło spokojnie i bezproblemowo oraz że została podjęta decyzja o zakończeniu operacji w Mozambiku. Na to dziennikarz zadający pytanie miał wykrzyknąć: „Sukces?! W takim razie nie mam o czym pisać!”¹⁶.

Kolejnym argumentem przemawiającym za koniecznością udzielania wywiadów i rozmawiania z przedstawicielami mediów jest fakt, że w momencie gdy żadne informacje nie będą udzielane przez kompetentne służby, na szwank zostanie narażona reputacja kraju czy organizacji międzynarodowej. Najmniej pożądaną sytuacją byłoby też pojawienie się zamiast faktów domysłów i spekulacji w mediach mających opiniotwórczy charakter.

W kontekście konieczności utrzymywania dobrych relacji z mediami warto przypomnieć anegdotę często przywoływaną przez ambasadora Siergieja Ławrowa. Podczas rozmowy *attaché* prasowego jednej z misji zachodnioeuropejskich przy ONZ w Nowym Jorku ze swoim rosyjskim odpowiednikiem ten pierwszy przywołał Carla Krausa, znanego publicystę austriackiego, który powiedział, że dyplomaci mijają się z prawdą, rozmawiając z dziennikarzami, zaś czytając prasę następnego dnia, zaczynają wierzyć w swoje kłamstwa. Ambasador S. Ławrow podkreśla, że chociaż niekoniecznie musi to być całkowitą prawdą, to jednak „coś jest na rzeczy”. A to z kolei każe podchodzić z pewną rezerwą do oficjalnych publikacji prasowych i relacji telewizyjnych¹⁷.

Flaga i godło

Zgodnie z Konwencjami wiedeńskimi oraz prawem zwyczajowym i prawem państwa przyjmującego, flaga kraju wysyłającego może być wywieszana na budynkach misji dyplomatycznych i konsularnych, rezydencjach szefów tych misji oraz na środkach lokomocji wtedy, gdy są one wykorzystywane do celów

¹⁶ S. Lavrov, *The United Nations through the Eyes of a Russian Ambassador*, [in:] *Multilateral Diplomacy and the United Nations Today*, ed. J.P. Muldoon Jr., J.F. Aviel, R. Reitano, E. Sullivan, Westview Press, Boulder–Oxford 1999, s. 41.

¹⁷ *Ibidem*, s. 41.

służbowych. Flaga może być wywieszana codziennie bądź tylko w specjalnych okolicznościach (takich jak np. święto narodowe, wizyta oficjalna głowy państwa czy żałoba narodowa).

Na budynkach, w których mieści się ambasada lub urząd konsularny, zwyczajowo umieszcza się tarczę z godłem państwa wysyłającego oraz tablicę z nazwą urzędu w języku państwa wysyłającego i przyjmującego.

Przywilej wywieszania flagi odnosi się właściwie tylko do flagi państwa wysyłającego, aczkolwiek w przypadku wizyty np. głowy państwa przyjmującego możliwe jest również wywieszenie flagi państwa przyjmującego (stanowi to wówczas wyraz kurtuazji). W niektórych krajach lokalne tradycje nakazują w takich przypadkach wywieszenie tylko flagi kraju przyjmującego (jest ona wciągana na maszt z chwilą rozpoczęcia wizyty i zdejmowana natychmiast po jej zakończeniu).

Zasady wywieszania flagi przez polskie przedstawicielstwa dyplomatyczne i urzędy konsularne oraz inne przedstawicielstwa i misje za granicą zostały określone rozporządzeniem Ministra Spraw Zagranicznych¹⁸. Zgodnie z tym rozporządzeniem, polskie przedstawicielstwa za granicą mogą stale lub czasowo wywieszać flagę państwową na budynkach stanowiących ich siedziby urzędowe oraz rezydencje ich kierowników, zaś dodatkowo w dniach 3 maja (Święto Narodowe Trzeciego Maja) i 11 listopada (Narodowe Święto Niepodległości) oraz w dniach świąt narodowych państwa przyjmującego, a także w czasie: wizyt oficjalnych w kraju przyjmującym Prezydenta RP, Prezesa Rady Ministrów i Ministra Spraw Zagranicznych, żałoby narodowej w państwie przyjmującym, wyłożenia księgi kondolencyjnej w siedzibie przedstawicielstwa dyplomatycznego oraz innych wydarzeń lub uroczystości w Polsce i w kraju przyjmującym na podstawie odrębnych przepisów, praktyki lub zwyczajów.

Zgodnie z międzynarodową tradycją i tzw. protokołem flagowym oraz wewnętrznymi przepisami prawa¹⁹, flaga (nie może być brudna, postrzępiona czy wypłowiała) powinna być wywieszona na otwartym terenie tylko za dnia (podnosi się ją najwcześniej o godzinie 8, ale nie wcześniej niż o wschodzie słońca, i zdejmuje przed zachodem). Na odstępowo od tej reguły pozwala

¹⁸ Rozporządzenie Ministra Spraw Zagranicznych z dnia 7 marca 2002 r. w sprawie szczegółowych zasad podnoszenia flagi państwowej z godłem Rzeczypospolitej Polskiej przez polskie przedstawicielstwa dyplomatyczne, urzędy konsularne oraz inne oficjalne przedstawicielstwa i misje za granicą, Dz. U. Nr 34 poz. 324.

¹⁹ Zob. więcej na ten temat: Ustawa z dnia 31 stycznia 1980 r. o godle, barwach i hymnie Rzeczypospolitej Polskiej, Dz. U. Nr 7 poz. 18 z późn. zm.

tylko dokładne oświetlenie flagi. Niedozwolone jest wywieszanie flagi w dni deszczowe, podczas zamieci śnieżnej lub przy bardzo silnym wietrze. Zakazane jest również umieszczanie na fładze państwowej napisów, rysunków czy obrazków, traktowanie jej jak obrusa, zasłonki itd.

Wszystkie wywieszone obok siebie flagi powinny być jednego rozmiaru, utrzymane w czystości i porządku. Niedozwolone jest wyrzucanie zniszczonych flag ani tym bardziej ich palenie w miejscu publicznym. Jeśli flaga jest już zużyta czy wyblakła, należy dokonać jej spalenia w miejscu odosobnionym, bez udziału osób trzecich (nie można jej wyrzucić do śmietnika). Z kolei w przypadku flag o znaczeniu historycznym lub związanych z wyjątkowymi wydarzeniami najważniejsze wydaje się przekazanie ich do muzeum czy innego miejsca pamięci.

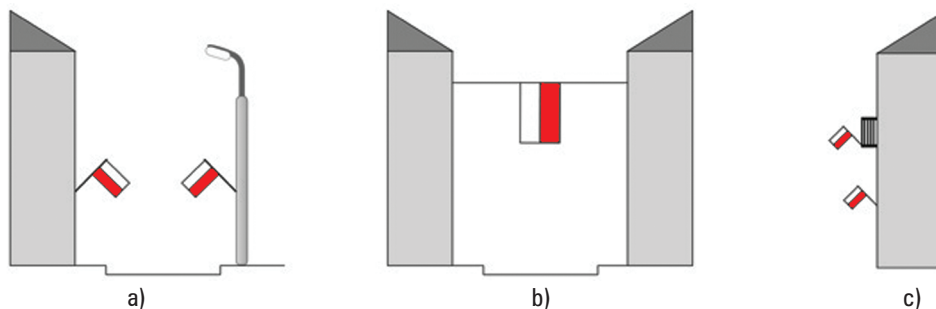
Najgodniejszym sposobem ekspozycji flagi jest umieszczenie jej na maszcie pionowym bądź skośnym. Flagi powinny być wywieszane tylko horyzontalnie. Umieszczenie ich w pozycji wertykalnej jest możliwe tylko i wyłącznie podczas imprez sportowych (np. olimpiad czy mistrzostw świata w określonej dyscyplinie sportowej). Gdy flagi są umieszczone za osobami wygłaszającymi przemówienie, powinny być wyższe od tych osób i zdecydowanie widoczne zza ich pleców.

Do pozostałych dozwolonych sposobów ekspozycji flagi należą:

- 1) wywieszanie z okna lub balkonu na drążku prostopadłym do ściany budynku,
- 2) zawieszanie pionowo na linie umieszczonej nad ulicą między dwoma budynkami,
- 3) zatknięcie na drążku w skośnym uchwycie przymocowanym do ściany budynku, latarni ulicznej lub pojazdu komunikacji miejskiej,
- 4) umieszczanie na pręcie umocowanym do prawego błotnika samochodu (chorągiewka samochodowa),
- 5) niesienie na drzewcu w pochodzie,
- 6) umieszczanie na drzewcu na specjalnej podstawie w sali lub gabinecie, a także na podium po prawej stronie mównicy,
- 7) umieszczanie na pręcie z podstawką i ustawianie na stole (flaga stolikowa),
- 8) umocowanie górnego skraju do poziomej listwy w krytych obiektach sportowych²⁰.

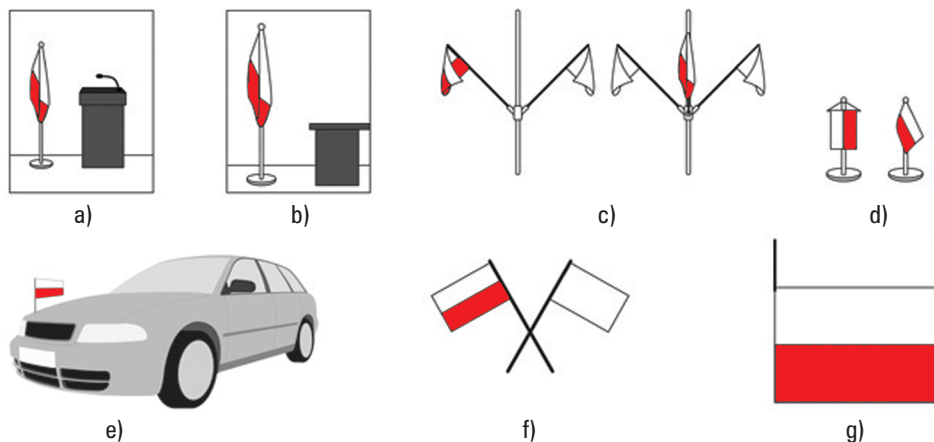
²⁰ Na temat protokołu flagowego zob. więcej: www.albumpolski.pl.

Ilustracja 4.4. Rozmieszczenie flag na budynkach: a) flagi nad wejściem do budynku bądź na słupie lub latarni; b) flaga nad ulicą (widok w kierunku narastającej numeracji domów); c) flagi wywieszone z okna lub balkonu

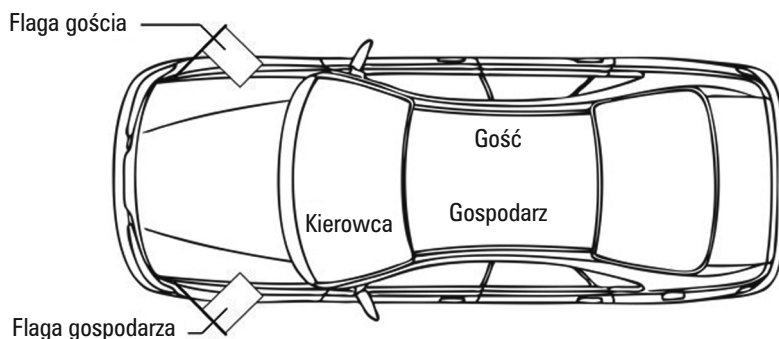


Źródło: http://www.albumpolski.pl/IHW_WWW/index.php?act=view&ktg=32&idt=125 (dostęp: 30 listopada 2015)

Ilustracja 4.5. Rozmieszczenie flag podczas spotkań oficjalnych: a) flaga na podium; b) flaga w gabinecie; c) dwie i trzy flagi na słupach lub latarniach ulicznych; d) flagi stolikowe; e) chorągiewka samochodowa; f) flagi skrzyżowane; g) flaga zawieszona w krytych obiektach sportowych



Źródło: http://www.albumpolski.pl/IHW_WWW/index.php?act=view&ktg=32&idt=125 (dostęp: 30 listopada 2015)

Ilustracja 4.6. Rozmieszczenie flag na samochodzie w trakcie spotkania bilateralnego

Rys. Agata Rochecka na podstawie: http://www.albumpolski.pl/IHW_WWW/index.php?act=view&ktg=32&idt=125 (dostęp: 30 listopada 2015)

Protokół flagowy ściśle określa także ceremoniał towarzyszący ekspozycji flag. Podniesienie flagi to uroczystość, która odbywa się publicznie i w asyście hymnu państwowego. Uczestniczą w niej co najmniej dwie osoby: zadaniem pierwszej jest mocowanie flagi do linki, natomiast drugiej – trzymanie pozostałej części flagi tak, aby nie dotknęła ona podłoża ani wody (aby okazać szacunek), i puszczenie jej dopiero wówczas, gdy część przymocowana do linki znajdzie się co najmniej na wysokości ramion. Flagę na maszcie podnosi się energicznie, zaś opuszcza powoli i majestatycznie. Częścią ceremoniału jest również złożenie flagi w odpowiedni sposób, zaraz po jej opuszczeniu z masztu (flagi państwowe nie mają jednolitego sposobu składania, uzależniony jest on m.in. od rodzaju flagi, umieszczonych na niej emblematów, liczby i miejsc wykorzystanych kolorów itd.).

Gdy zostaje ogłoszona żałoba narodowa, flagi zawieszone na masztach pionowych opuszcza się do połowy masztu. W chwili ich zdejmowania najpierw powoli podnosi się je na szczyty masztów, a następnie równie powoli opuszcza. Zawieszanie flagi w trakcie żałoby narodowej odbywa się analogicznie: najpierw jest ona powoli podnoszona na szczyt, a dopiero później opuszczana do połowy masztu. W trakcie żałoby narodowej flagi, które zwisają na masztach ukośnych, opasuje się dodatkowo kirem. Powyższa sytuacja ma miejsce przez cały okres trwania żałoby narodowej, zaś w przypadku śmierci głowy państwa – co najmniej do dnia pogrzebu²¹.

²¹ Ch. Chatterjee, *International Law...*, op. cit., s. 142.

Ilustracja 4.7. Sposób składania polskiej flagi**Składanie flagi**

Po spuszczeniu flagi z masztu i odczepieniu jej od linki dwie osoby rozpościerają ją poziomo i odwracają tak, że odwrotna strona flagi jest na wierzchu (rys. 1).

Pierwsze dwa złożenia wykonują obie osoby:



Najpierw składa się dolną (czerwoną)
 $\frac{1}{3}$ flagi (rys. 2)



Następnie składa się górną (białą)
 $\frac{1}{3}$ flagi (rys. 3)



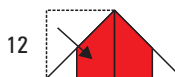
Tak złożona flaga ma cały wierzchu biały (rys. 4)



Osoba stojąca po lewej stronie trzyma czołowy skraj flagi, a osoba po prawej składa flagę siedem razy tak, jak pokazują strzałki na kolejnych rysunkach (rys. 5–11)



Osoba z lewej strony składa pozostałą część flagi (rys. 12) i wkłada pozostały trójkąt w kieszeń, jaka powstała poprzez składanie (rys. 13)



Przekazując złożoną flagę innej osobie, podaje się ją tak, by najdłuższy bok był skierowany ku tej osobie (zgodnie ze wskazaniem strzałki przy rys. 13)

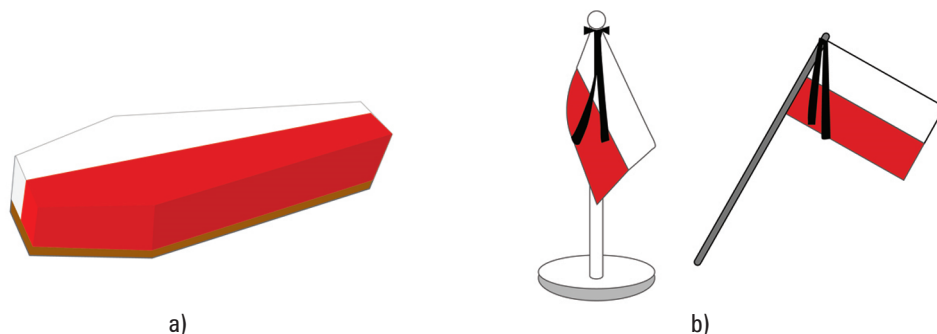
Źródło: http://www.albumpolski.pl/IHW_WWW/index.php?act=view&ktg=32&idt=125 (dostęp: 30 listopada 2015)

W przypadku polskiej flagi, gdy jest ona zawieszona pionowo, biały pas znajduje się zawsze z lewej strony. Z kolei jeśli flaga zostanie na maszcie przymocowana do ruchomego pręta poprzecznego, pas biały będzie zawsze bliżej masztu. Gdy flaga jest zawieszona nad ulicą, pas biały znajduje się po lewej stronie, dla patrzących w kierunku rosnącej numeracji domów. Kiedy flaga jest skrzyżowana z inną flagą, zawsze znajduje się po lewej stronie, zaś jej drzewiec krzyżuje się nad drzewcem drugiej flagi.

Podczas ceremonii pogrzebowej flaga przykrywająca trumnę powinna być ułożona na niej tak, żeby linia oddzielająca obie barwy flagi pokrywała się z wyimaginowaną linią dzielącą trumnę wzdłuż na pół. Pas biały winien znaleźć się nad sercem zmarłego. Przed złożeniem trumny do grobu flagę należy zdjąć, złożyć w odpowiedni – wyżej opisany – sposób i wręczyć ją najbliższemu krewnemu osoby zmarłej lub jej pełnomocnikowi.

Każda oficjalna uroczystość odsłonięcia pomnika lub tablicy pamiątkowej powinna zawierać w sobie elementy nawiązujące do barw narodowych. Dlatego zalecane jest wykorzystanie flagi, aczkolwiek niedozwolone jest jej użycie jako zasłony lub przykrycia pomnika lub tablicy. Wskazane jest np. użycie biało-czerwonej wstęgi do przepasania odsłanianego pomnika lub tablicy.

Ilustracja 4.8. Flagi w trakcie uroczystości żałobnych: a) flaga przykrywająca trumnę; b) flagi opatrzone kirem



Źródło: http://www.albumpolski.pl/IHW_WWW/index.php?act=view&ktg=32&idt=125 (dostęp: 30 listopada 2015)

Zakazane jest również kładzenie na fładze jakichkolwiek przedmiotów, w tym wieńców i kwiatów. Niewskazane jest także niesienie flagi rozpostartej poziomo. Powinna ona raczej swobodnie powiewać na drzewcu. Nie na miej-

scu jest również oddawanie honorów flagą, np. poprzez jej pochylenie, innej fladze, osobie lub znakom. Nie może ona również służyć jako opakowanie ani narzędzie do przenoszenia czegokolwiek.

Wyjątkowo dużą staranność należy przykładąć do sposobu eksponowania flag w chwili, gdy wywiesza się ich więcej i przynależą one do różnych państw, samorządów, organizacji międzynarodowych czy korporacji. Naczelną zasadą, którą należy się kierować, jest pierwszeństwo flagi gospodarza przed innymi flagami. Odstępstwo od tej reguły najczęściej ma miejsce podczas spotkań bilateralnych, kiedy to jako wyraz kurtuazji gospodarz ustępuje miejsca honorowego gościowi.

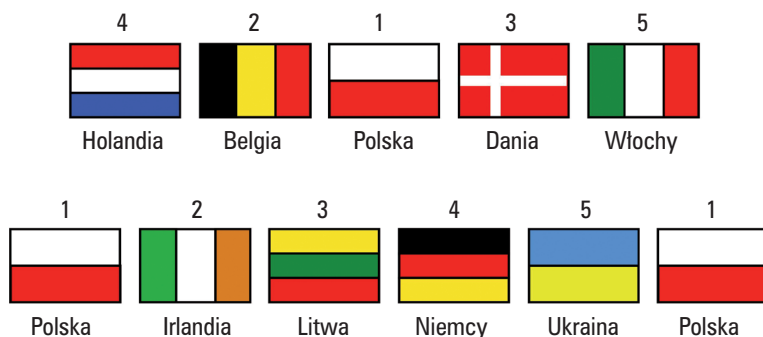
W Polsce przyjęta została następująca hierarchia dotycząca kolejności wywieszania flag:

1. Flaga Rzeczypospolitej Polskiej
2. Flaga innego państwa
3. Flaga województwa
4. Flaga powiatu
5. Flaga gminy
6. Flaga Unii Europejskiej
7. Flaga organizacji ogólnopolskiej
8. Flaga organizacji międzynarodowej
9. Flaga służbowa (policji, straży miejskiej, straży pożarnej, poczty itp.)
10. Flaga firmowa (instytucji, organizacji, uczelni, szkoły, klubu sportowego itp.)
11. Flaga okolicznościowa (związana z rocznicą lub imprezą)

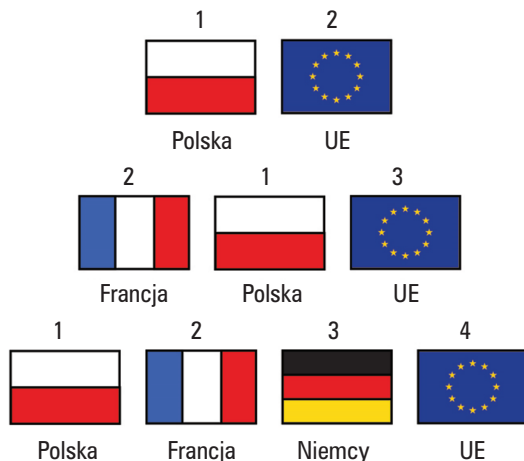
Nieco inna kolejność obowiązuje w przypadku organizacji międzynarodowych. Przed ich siedzibami w pierwszej kolejności wywieszana jest flaga organizacji międzynarodowej (jako flaga gospodarza), a dopiero po niej flagi państw członkowskich według przyjętej w tej organizacji zasady precedencji. Najczęściej maszty umiejscowione są przed głównym wejściem do siedziby w formie linii prostej, okręgu lub półokręgu z uwzględnieniem prawicy heraldycznej (flagi umiejscowione są od prawej do lewej strony, patrząc z perspektywy budynku, natomiast dla osoby stojącej przed budynkiem najważniejsze flagi, zgodnie z zasadą precedencji, znajdują się od lewej strony do prawej, ewentualnie flagi umieszcza się naprzemiennie).

Ilustracja 4.9. Przykłady właściwej kolejności flag

Przykładowa kolejność flag państwowych
podczas spotkania w Polsce

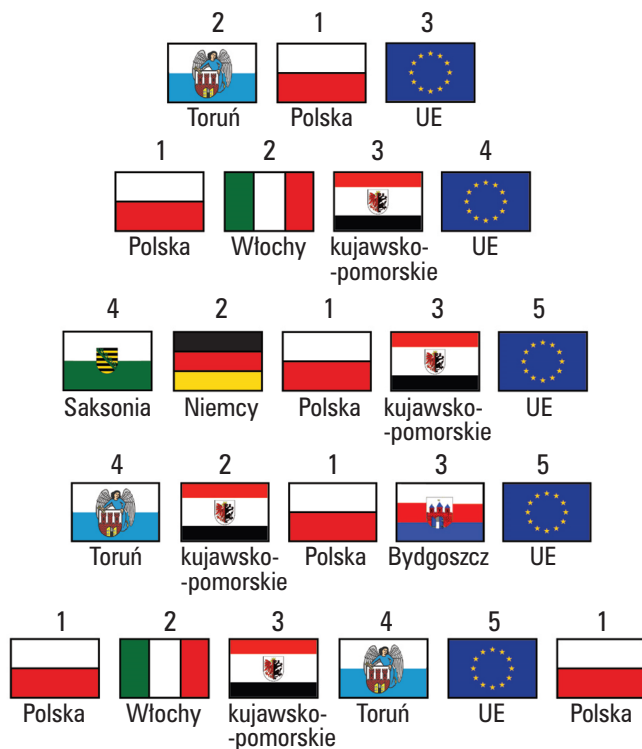


Przykładowa kolejność flag państwowych
i organizacji międzynarodowych
podczas spotkania w Polsce



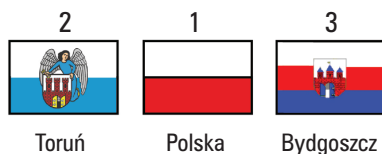
Ilustracja 4.9. cd.

Przykładowa kolejność flag państwowych, samorządowych i organizacji międzynarodowych podczas spotkania w Polsce

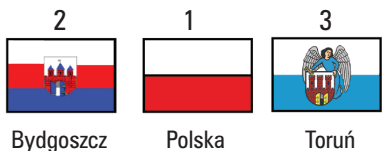


Przykładowa kolejność flag

a) podczas wizyty władz Bydgoszczy w Toruniu



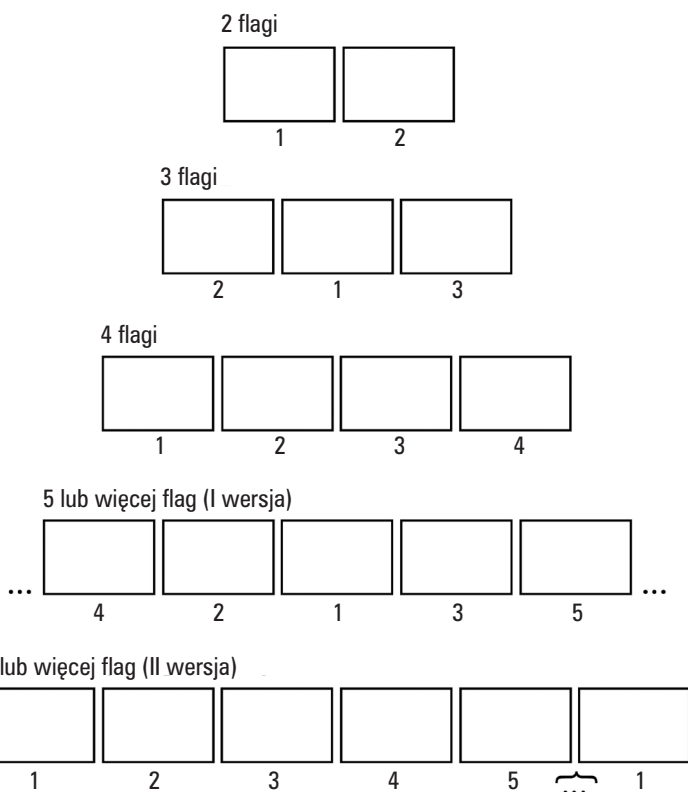
b) podczas wizyty władz Torunia w Bydgoszczy



Źródło: opracowanie własne na podstawie http://www.albumpolski.pl/IHW_WWW/index.php?act=view&ktg=32&idt=125 (dostęp: 30 listopada 2015)

Przygotowując flagi do wywieszenia, najlepiej rozpocząć od ustalenia ich precedencji, następnie, gdy liczba flag nie przekracza pięciu, należy postępować zgodnie z protokołem flagowym odpowiednim dla dwóch, trzech, czterech i pięciu flag. Powyżej pięciu flag zasada (w dwóch wariantach) jest taka sama bez względu na ich liczbę. Należy jednak pamiętać, że wszystkie flagi w każdej z klas powinny występować w przyjętej wcześniej kolejności (np. alfabetyczna w języku polskim, angielskim czy w językach narodowych państw, które reprezentują). Od tej reguły nie wolno czynić wyjątków.

Ilustracja 4.10. Kolejność flag w rzędzie



Źródło: http://www.albumpolski.pl/IHW_WWW/index.php?act=view&ktg=32&idt=125 (dostęp: 30 listopada 2015)

Warto zwrócić uwagę na reguły mające zastosowanie w przypadku spotkań bilateralnych, a co za tym idzie – specyficzny sposób umieszczania dwóch flag obok siebie podczas konferencji prasowych. Wówczas gospodarz, ustępując honorowego miejsca swojemu gościowi, staje po prawej stronie podium (patrząc z perspektywy widza), zaś gość po lewej stronie podium (czyli po prawicy heraldycznej), zaś flagi są umieszczane odpowiednio za stojącymi osobami. Najbardziej znanym wyjątkiem od tej reguły są konferencje prasowe organizowane przez Sekretarza Generalnego Narodów Zjednoczonych czy też w niektórych krajach Ameryki Południowej. W czasie tych spotkań gospodarz ustępuje gościowi honorowemu miejsca po swojej prawicy (czyli z perspektywy widza po lewej stronie i jednocześnie prawicy heraldycznej), jednak flagi umiejscowione z tyłu podium są ustawione odwrotnie (tzn. za Sekretarzem Generalnym znajduje się flaga gościa, zaś za gościem – flaga ONZ). Powyższa sytuacja wynika z faktu, że zasada kurtuazji ma zastosowanie tylko do gościa honorowego, zaś protokół flagowy obowiązujący w danym państwie czy też organizacji międzynarodowej nie pozwala na umieszczenie flagi gospodarza w miejscu innym niż najważniejsze i najbardziej honorowe.

Protokół flagowy określa również sposób wywieszania flag i ich kolejność przed budynkami publicznymi oraz siedzibami organizacji międzynarodowych. Gdy planowane jest wywieszenie tylko jednej flagi, maszt powinien być umiejscowiony po tej stronie wejścia do niego, która dla patrzącego na budynek jest stroną lewą. W przypadku większej liczby flag maszty (zawsze tych samych rozmiarów) mogą być rozmieszczone wzdłuż budynku, prostopadłe do niego, ewentualnie po jednej lub dwóch stronach alei prowadzącej do niego.

Trzy lub większą liczbę masztów można rozmieścić w półokręgu, zaś siedem lub więcej – w okręgu. W centrum można umieścić flagę gospodarza.

Rozmieszczając maszty i flagi, należy pamiętać o tym, że muszą być one jednakowej wielkości. Odległość pomiędzy masztami nie może być mniejsza niż $\frac{1}{5}$ wysokości masztu. Szerokość (wysokość) flagi nie powinna być mniejsza niż $\frac{1}{6}$ i większa niż $\frac{1}{4}$ wysokości masztu. Na każdym maszcie może powiewać tylko pojedyncza flaga. Gdy flaga gospodarza eksponowana jest w otoczeniu innych, zawsze wciąga się ją na maszt jako pierwszą i opuszcza jako ostatnią.

Przed przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej, ze względu na pojawiające się niejasności co do sposobu i kolejności wywieszania flag, zwłaszcza Polski i Unii Europejskiej, do sprawy ustosunkowało się Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji. W opublikowanych *Zasadach eksponowania flagi Unii Europejskiej na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej oraz w siedzibach*

*polskich urzędów*²² Ministerstwo podkreśliło, że flaga UE to: „weksylium o niższym w hierarchii znaczeniu niż flaga państwowa, a także niższym od flagi urzędowej danego państwa, utworzonej z barw państwowych. Nie ma zatem, i mieć nie może, pierwszeństwa przed flagą jakiegokolwiek państwa stowarzyszonego. (...) Zasada ta wypływa wprost z obowiązku otaczania symboli swego państwa należną czcią i szacunkiem (zgodnie z art. 1 ust. 2 Ustawy z dnia 31 stycznia 1980 r. o godle, barwach i hymnie Rzeczypospolitej Polskiej, Dz. U. Nr 7, poz. 18 ze zm.)”.

Warto podkreślić, że flaga państwowa, ze swej istoty, jest znakiem symbolizującym dany kraj i jako taki powinna być traktowana. Wywieszona przed budynkiem lub na nim powinna w czytelny sposób sygnalizować, że znajduje się w nim urząd publiczny lub sprawowane są funkcje państwowe. Dlatego flaga powinna być wywieszana na budynku wyłącznie na czas pełnienia przynależnych funkcji (np. w Polsce na Pałacu Prezydenckim podczas obecności głowy państwa na miejscu, na gmachu Sejmu RP podczas jego obrad, w Wielkiej Brytanii na Pałacu Buckingham, gdy obecna jest w nim królowa). Z kolei flaga państwowa podniesiona przed budynkiem i wisząca tam stale informuje o znaczeniu budynku jako siedziby urzędu czy organu państwa.

Podczas uroczystości o podniosłym charakterze organizowanych w Polsce często wielokrotnie się użycie tej samej flagi (np. podczas wizyty w Polsce w grudniu 2010 r. prezydenta Rosji Dmitrija Miedwiediewa w trakcie konferencji prasowej na podium umieszczono naprzemiennie po pięć flag polskich i rosyjskich). Wielokrotnione użycie flagi służy zazwyczaj zaakcentowaniu bardzo uroczystego charakteru ceremonii państwowej lub spotkania na najwyższym szczeblu. Mimo że reguła ta jest stosowana w Polsce, w praktyce międzynarodowej o wiele częstsze zastosowanie mają pojedynczo użyte flagi.

W ostatnich latach zauważyć można rozpowszechniający się zwyczaj eksponowania flagi państwowej także wewnątrz oficjalnych siedzib urzędowych. Jest to potwierdzenie oficjalnego charakteru miejsca, wcześniej już manifestowanego flagą wywieszoną na zewnątrz budynku²³.

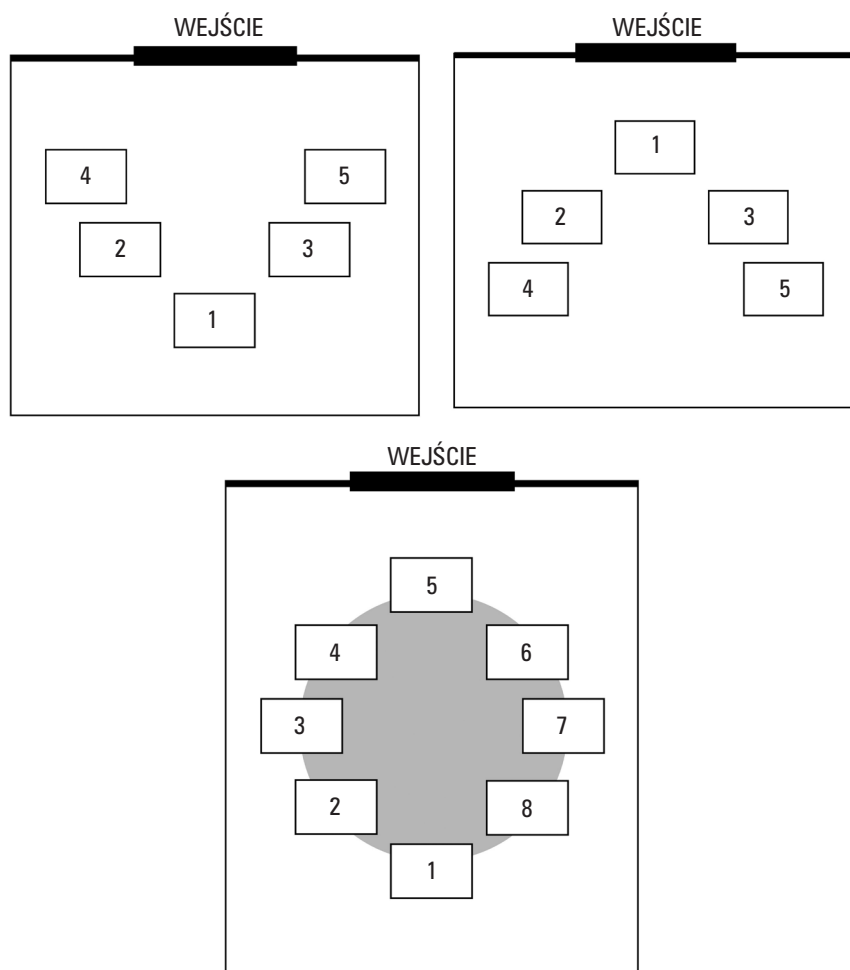
We wspomnianym komunikacie dotyczącym sposobu wywieszania flagi polskiej i unijnej MSWiA podkreśliło, że flaga Unii, jako flaga organizacyjna, nie może być stosowana jako równorzędny znak z flagą państwową Rzeczpo-

²² http://www.mswia.gov.pl/portal/pl/2/1560/Zasady_eksponowania_flagi_Unii_Europejskiej_na_terytorium_Rzeczypospolitej_Polsk.html?search=459668 (dostęp: 16 maja 2011).

²³ *Ibidem*.

spolitej Polskiej. Państwa członkowskie Unii Europejskiej używają niebieskiej flagi ze złotymi gwiazdami wyłącznie jako znaku drugorzędnego i tylko w tym charakterze może być ona stosowana w Polsce. Eksponowanie flagi unijnej zostało dopuszczone na i w budynkach, w których znajdują się agendy urzędów unijnych. O ile jednak na dachu takiego budynku może być wyeksponowana tylko flaga unijna, o tyle przed budynkiem i wewnątrz budynku flaga Unii powinna towarzyszyć eksponowanej na pierwszym miejscu polskiej fladze państwowej.

Ilustracja 4.11. Rozmieszczenie flag przed wejściem do budynku (w półkolu lub kole)



Źródło: http://www.albumpolski.pl/IHW_WWW/index.php?act=view&ktg=32&idt=125 (dostęp: 30 listopada 2015)

Poza wymienionym przypadkiem flaga UE nie powinna być eksponowana w sposób stały. Można ją natomiast wywieszać okazjonalnie, np. w Dniu Europy (9 maja) lub przy okazji spotkań zorganizowanych w związku z członkostwem w Unii Europejskiej. Nie ma potrzeby dodatkowego eksponowania jej w polskich urzędach, szkołach czy uczelniach. Chociaż przykład wielu państw członkowskich UE pokazuje, że wspólne występowanie flagi państwowej i unijnej podczas oficjalnych wystąpień szefów państw i rządów stało się powszechną praktyką. Dodatkowo zdecydowanie zalecane jest wywieszanie flagi UE obok polskiej flagi państwowej na wszystkich przejściach na granicy będącej zewnętrzną granicą Unii oraz na międzynarodowych lotniskach cywilnych i w portach morskich. Eksponowanie flagi unijnej w polskich placówkach dyplomatycznych w państwach znajdujących się na terenie Unii, mimo że nie jest zabronione, wydaje się nieco ostentacyjne. Znajduje jednak ono uzasadnienie i zastosowanie w polskich misjach dyplomatycznych poza UE, o ile reprezentanci innych państw członkowskich postępują podobnie²⁴.

²⁴ *Ibidem*.

Ważne osoby i uroczystości

Prezydent

Art. 126 § 1 Konstytucji RP wskazuje, że „Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej jest najwyższym przedstawicielem Rzeczypospolitej Polskiej i gwarantem ciągłości władzy państwowej”. Z tego powodu zawsze korzysta z najwyższych przywilejów, zaś zgodnie z zasadą precedencji zajmuje uprzywilejowaną (najwyższą) pozycję. Wyjątkiem od tej reguły mogą być tylko spotkania bilateralne z inną głową państwa – wówczas Prezydent jako gospodarz może ustąpić miejsca honorowego swojemu gościowi. Jeśli Prezydent uczestniczy w spotkaniu czy uroczystości, jako gość honorowy i najważniejsza osoba w państwie pojawia się zawsze jako ostatni (np. na posiedzeniu Zgromadzenia Narodowego czy uroczystym obiedzie), zaś gospodarz spotkania wita go w miarę możliwości przed budynkiem. Wszyscy uczestnicy spotkania, zebrani już wcześniej na miejscu¹, mają obowiązek powstania na powitanie Prezydenta. Ponownie mogą usiąść dopiero po zajęciu miejsca przez dostojnego gościa.

Ze względu na uprzywilejowaną pozycję, to Prezydentowi należy przedstawiać nowe osoby, bez względu na ich płeć, wiek czy zajmowane stanowisko. Jemu też przysługuje przywilej wyciągnięcia dłoni na powitanie i pożegnanie.

¹ Prawidłowa kolejność przybywania gości na uroczystości oficjalne oznacza, że powinni się oni zjawiać od najniższych do najwyższych rangą. Dopiero gdy szereg zaproszonych osób zostanie ustawiony zgodnie z zasadą precedencji, zjawia się najważniejszy gość – w tym przypadku Prezydent.

Zwracając się do polskiej głowy państwa, należy używać zwrotu „Panie Prezydencie”. Kurtuazyjnie Prezydentowi przysługuje również tytuł „Ekscencja”. Jednak jest on najczęściej używany przez przedstawicieli innych państw. Na co dzień zwrot „Panie Prezydencie” w zupełności wystarczy.

Prezydent, jako głowa państwa, jest zobligowany do organizowania różnego rodzaju spotkań i imprez okolicznościowych, np. z okazji Święta Konstytucji 3 Maja lub Święta Odzyskania Niepodległości 11 listopada. Zaproszenie zawiera tylko formułkę: „Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej zaprasza...” (czasami „wraz z Małżonką”). Niezręcznością jest dopisywanie imienia i nazwiska pierwszej osoby w państwie, ponieważ powinny one być powszechnie znane². Ponadto w danej chwili jest tylko jeden Prezydent kraju, w związku z tym nie ma możliwości, aby nie zorientować się, kto jest osobą zapraszającą. Niedopuszczalne jest nieprzyjęcie zaproszenia wystosowanego przez głowę państwa (dozwolone odstępstwa od tej reguły to ciężka choroba, śmierć w rodzinie lub wcześniej zaplanowany pobyt za granicą). W przypadku wystąpienia takich nadzwyczajnych okoliczności wymagane jest niezwłoczne wysłanie listu, w którym podana zostanie przyczyna niemożności skorzystania z zaproszenia.

Odrębnym tematem jest status małżonki Prezydenta. Co prawda, nie przysługują jej żadne dodatkowe przywileje wynikające z istniejących przepisów prawa, niemniej jednak jest ona najbliższą osobą głowy państwa, w związku z czym należy jej się szacunek i poważanie. Zwyczaj nakazujący umiejscowienie kobiety po prawej stronie mężczyzny w przypadku pierwszej pary nie ma zastosowania. Małżonka Prezydenta wie, że ma obok siebie pierwszą osobę w państwie, w związku z tym na uroczystościach oficjalnych będzie zawsze stała lub siedziała po lewej stronie męża. Również podczas opuszczania samolotu najpierw powinien wsiąść Prezydent, a dopiero po nim Pierwsza Dama. W Polsce status Pierwszej Damy nie jest uregulowany prawnie. Niemniej jednak zwyczajowo małżonka Prezydenta na czas kadencji zawiesza działalność zawodową, aby móc towarzyszyć prezydentowi podczas oficjalnych podróży. Często prowadzi również działalność charytatywną, angażuje się w akcje społeczne i sprawuje honorowy patronat nad różnymi wydarzeniami. Działalność prowadzona przez Pierwszą Damę nie jest wynagradzana finansowo.

² E. Pietkiewicz, *Protokół dyplomatyczny*, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Warszawa 1998, s. 66.

Uroczystości i ceremonie, w których uczestniczą najważniejsze osoby w państwie

Do charakterystycznych cech współczesnych stosunków międzynarodowych należy m.in. czynny i częsty udział najważniejszych osób w państwie w różnego rodzaju uroczystościach i ceremoniach. Oprócz głów państw uczestniczą w nich szefowie rządów, ministrowie spraw zagranicznych, przedstawiciele organizacji międzynarodowych i inne wybitne osobistości. Wspólnym elementem tych uroczystości i ceremonii jest dążenie do okazania szacunku. Jednak w wielu przypadkach dokonywana jest niejako „gradacja” tego szacunku, stąd też im wyższe stanowisko danej osoby i lepsze stosunki między obydwojma państwami, tym przyjmowana jest ona z większymi honorami.

W Polsce największe honory są oddawane podczas powitania głowy innego państwa. Najczęściej podczas ceremonii, odbywającej się na lotnisku, przybyłego gościa witają szef Kancelarii Prezydenta RP, któremu towarzyszą podsekretarz stanu w MSZ, ambasador rezydujący w kraju przyjmującym, szef Protokołu Dyplomatycznego i inne wybrane osoby. Po powitaniu, wręczeniu kwiatów i kurtuazyjnej rozmowie gość wraz z towarzyszącymi mu osobami odjeżdża do hotelu lub rezydencji. Zarówno lotnisko, jak i droga z niego udekorowane są flagami obu krajów. Osobiste powitanie przez Prezydenta RP następuje przed rezydencją głowy państwa. Zazwyczaj Prezydentowi w ceremonii powitania towarzyszą najważniejsze osoby w państwie: Marszałkowie Sejmu i Senatu, Prezes Rady Ministrów, Minister Spraw Zagranicznych wraz z innymi urzędnikami tego ministerstwa, pracownicy Kancelarii Prezydenta, Prezydent Miasta Stołecznego Warszawy i przedstawiciele korpusu dyplomatycznego. Powitanie odbywa się z udziałem kompanii reprezentacyjnej Wojska Polskiego i orkiestry (najpierw wykonywany jest hymn państwa gościa, następnie polski hymn). Na zakończenie ceremonii gość dokonuje przeglądu kompanii reprezentacyjnej oraz odbiera honory wojskowe, po czym odbywa się defilada.

Stosunkowo ciekawą uroczystością jest również święto narodowe, które w przypadku Polski obchodzone jest na pamiątkę podpisania Konstytucji 3 Maja oraz odzyskania niepodległości w 1918 r. Obchodom świąt narodowych towarzyszą liczne spotkania i imprezy organizowane zarówno w kraju, jak i we wszystkich przedstawicielstwach dyplomatycznych Polski na całym świecie. Zazwyczaj na kilka dni przed dniem święta narodowego urządzana jest konferencja prasowa. Właściwy dzień święta narodowego rozpoczyna się

od przybycia do rezydencji ambasadora osób pragnących przekazać życzenia. Najczęściej są to przedstawiciele partii politycznych, Polonii, towarzystw przyjaźni, organizacji przedsiębiorców, instytucji kulturalnych i naukowych współpracujących z Polską, jak również osoby prywatne, które są szczególnie związane z Polską. Najczęściej po południu odbywa się przyjęcie. W krajach o sprzyjającym klimacie można urządzić spotkanie w ogrodzie. W przypadku państw o mniej sprzyjającej aurze i tam, gdzie pozwalają na to warunki lokalowe, przyjęcie, najczęściej na stojąco, odbywa się wieczorem.

Warto również zwrócić uwagę na rolę, jaką odgrywa Prezydent podczas omawiania w polskim parlamencie spraw istotnych dla funkcjonowania państwa. W takich przypadkach często swój udział w sesji zapowiada również głowa państwa. Prezydent jest wówczas witany przy głównych drzwiach wejściowych przez szefa Kancelarii Sejmu (rządziej Senatu), w towarzystwie którego udaje się do swojego gabinetu. Do sali obrad Prezydent wchodzi dopiero wtedy, gdy wszyscy zgromadzeni są już na miejscu. Otwierając posiedzenie, Marszałek rozpoczyna powitanie od głowy państwa, zaś posłowie i senatorowie rozpoczynają swoje wystąpienia od uhonorowania Prezydenta (np. „Panie Prezydencie, Panie Marszałku, Wysoka Izbo...”).

Przy różnego rodzaju okazjach Prezydent oraz inne najważniejsze osoby w państwie składają wieńce i kwiaty, np. na Grobie Nieznanego Żołnierza. Jeśli w uroczystości uczestniczy więcej niż jedna osobistość, składanie wieńców i kwiatów odbywa się w kolejności uwzględniającej zasadę precedencji (starszeństwa) funkcji, które te osoby pełnią. Dlatego też jako pierwszy w imieniu całego narodu polskiego kwiaty składa Prezydent. Wieniec z białych i czerwonych kwiatów najczęściej niosą oficerowie Wojska Polskiego. Po złożeniu kwiatów Prezydent poprawia szarfy i, po chwili skupienia, na prośbę komendanta garnizonu może dokonać wpisu do księgi pamiątkowej.

Odnaczenia i ordery nosi się zgodnie z ogólnie przyjętymi zasadami. Nieco inaczej wygląda to podczas uroczystości, na których obecna jest głowa państwa. Wstęgi noszone zazwyczaj pod krawatem w obecności Prezydenta nosi się na krawacie. Podobnie wstęgi założone zazwyczaj pod kamizelką w obecności Prezydenta powinny być noszone na kamizelce. Podczas uroczystości wręczenia orderu lub odznaczenia są odpowiednio zakładane przez ramię, zawieszane na szyi lub też przypinane do lewej piersi. W ostateczności dopuszczalne jest również wręczenie odznaczenia lub orderu w otwartym etui. Ceremonia kończy się okolicznościowym przemówieniem i lampką szampana.

Żałoba narodowa

Żałoba narodowa ogłaszana jest najczęściej w chwili nadzwyczajnej katastrofy (której skutkiem jest duża liczba ofiar w wyniku np. powodzi czy zamachu terrorystycznego) bądź też ze względu na śmierć wybitnej osobistości (np. urzędującej lub byłej głowy państwa czy szefa rządu). Szef misji dyplomatycznej kraju wysyłającego, w którym wydarzyła się katastrofa, powinien zarządzić opuszczenie flagi narodowej do połowy masztu. W przypadku żałoby ogłoszonej przez państwo przyjmujące opuszczenie flag do połowy masztu obowiązuje wszystkie misje dyplomatyczne mające swoje siedziby na terytorium tego kraju.

Zmiany są widoczne również w strojach: mężczyźni powinni nosić czarne krawaty, zaś panie stroje w ciemnych kolorach. Żałoba narodowa usprawiedliwia odwołanie niektórych wcześniej zaplanowanych spotkań, zwłaszcza tych o charakterze towarzyskim. Wszystkie one powinny być jednak tylko przełożone i odbyć się w późniejszym terminie.

Misja dyplomatyczna, której państwo wysyłające ogłosiło żałobę narodową, może spodziewać się wizyt kondolencyjnych ze strony pozostałych członków korpusu dyplomatycznego³. Wizyty te są często połączone ze złożeniem wpisu w księdze kondolencyjnej wystawionej w placówce dyplomatycznej (o czym notyfikowany jest MSZ kraju przyjmującego), w pobliżu której często umieszcza się zdjęcie zmarłej osobistości otoczone czarną obwódką. Oficjalna korespondencja prowadzona jest wówczas na papierze z czarnym obramowaniem.

Ogłoszenie żałoby narodowej przez kraj przyjmujący powoduje, że korpus dyplomatyczny bierze udział w różnego rodzaju spotkaniach i ceremoniach pod przewodnictwem dziekana. Częstokroć zdarza się, że korpus jako całość uczestniczy również w uroczystościach pogrzebowych. Każdy z szefów misji dyplomatycznych wysyła list kondolencyjny do Ministra Spraw Zagranicznych, a także wpisuje się do księgi kondolencyjnej.

Ogłoszenie żałoby narodowej często pociąga za sobą konieczność zorganizowania tzw. pogrzebu roboczego⁴. Dawniej zdecydowanie częściej uroczystości z udziałem przedstawicieli wielu państw towarzyszyły koronacjom i zaprzysiężeniom na prezydenta czy królewskim ślubom. Zdecydowany wzrost znaczenia

³ Ch. Chatterjee, *International Law and Diplomacy*, Routledge, London 2007, s. 144–146.

⁴ G.R. Berridge, *Talking to the Enemy*, St. Martin's Press, New York 1994, s. 59–74.

„pogrzebów roboczych”⁵ nastąpił w latach 60. XX w., kiedy to nowoczesne środki transportu ułatwiły uczestnictwo w tego rodzaju uroczystościach, które zazwyczaj organizowane są w stosunkowo krótkim czasie. Jednocześnie rozpowszechnienie środków masowego przekazu ułatwiło transmitowanie uroczystości na żywo. Uczestnictwo lub jego brak w uroczystościach pogrzebowych w wielu przypadkach stanowi dowód na polepszenie lub pogorszenie relacji między osobami reprezentującymi swoje państwa, a co za tym idzie – pomiędzy zainteresowanymi krajami. Obecność lub też jej brak na uroczystości często stanowi narzędzie służące do zamanifestowania relacji z państwem pogrążonym w żałobie. Z kolei powszechnie następująca sekularyzacja życia sprawia, że prowadzenie rozmów pomiędzy przedstawicielami poszczególnych państw niejako „przy okazji” pogrzebu nie wzbudza już większych emocji. „Roboczy pogrzeb” stanowi okazję do spotkania najważniejszych przedstawicieli państw, bez konieczności dodatkowych uzgodnień, co pozwala na ominięcie wielu kwestii formalnych i ceremonialnych.

„Pogrzeb roboczy” jako okazja do zamanifestowania sympatii lub braku uznania dla działań prowadzonych przez zmarłego polityka czy kraju, który reprezentował, powinien być traktowany z największą ostrożnością. Przykładem niefrasobliwości w tym względzie może być postępowanie rządu szwedzkiego, dwukrotnie krytykowanego przy takich okazjach w 2004 r.: w marcu za wysłanie niskiego rangą ministra na uroczystości żałobne upamiętniające ofiary zamachu w madryckim metrze, podczas gdy inne kraje europejskie były reprezentowane na wyższym szczeblu, a następnie w listopadzie za uczestnictwo w pogrzebie Jassera Arafata szwedzkiego premiera, podczas gdy inne kraje UE były reprezentowane „tylko” przez ministrów spraw zagranicznych. Takie niewerbalne komunikaty często są traktowane jako świadectwo relacji między krajami, a niedopatrzenia w tej dziedzinie niezwykle trudno potem usprawiedliwić i wytłumaczyć⁶.

W sytuacji gdy w „pogrzebie roboczym” nie może wziąć udziału żaden z najwyższych rangą przedstawicieli władz państwowych, kraj reprezentowany jest zazwyczaj przez przedstawiciela władz państwowych lub dyplomatycznych,

⁵ Według H. Wilsona, autorem określenia „pogrzeb roboczy” (ang. *working funeral*) był Robert Carvel, redaktor londyńskiego „Evening Standard”, który użył go po raz pierwszy przy okazji masowych uroczystości żałobnych poświęconych pamięci Kanclerza RFN Konrada Adenauera w kwietniu 1967 r., zob. więcej na ten temat: H. Wilson, *The Governance of Britain*, Weidenfeld & Nicholson, London 1976.

⁶ Ch. Jönsson, M. Hell, *Essence of Diplomacy*, Palgrave Macmillan, Hampshire–London 2005, s. 85.

najczęściej w randze ambasadora, którego zadaniem jest reprezentowanie głowy państwa w czasie oficjalnych uroczystości w innym państwie (podobna sytuacja ma miejsce również w przypadku inauguracji nowo wybranego prezydenta czy ślubu członka rodziny królewskiej).

„Pogrzebem roboczym” nazywa się najczęściej uroczystości żałobne związane z pogrzebem ważnego polityka, bez względu na to, czy zmarł w trakcie sprawowania swojej funkcji, czy już po jej wygaśnięciu. Poprzez swoje przybycie lub nieobecność na uroczystości przedstawiciele państw manifestują swoje relacje z tym krajem, ponadto obecność czołowych polityków stanowi okazję do nieoficjalnego poruszenia spraw, które w danej chwili są niezwykle istotne z punktu widzenia relacji pomiędzy tymi państwami lub stosunków międzynarodowych. Jako przykład można przywołać pogrzeb cesarza Japonii Hirohito w 1989 r., na którym pojawiły się delegacje 163 krajów: na czele 55 z nich stali szefowie państw, było wśród nich również 11 premierów i 14 przedstawicieli rodzin panujących⁷.

Należy również podkreślić, że nie zawsze termin „pogrzeb państwowy” pokrywa się z terminem „pogrzeb roboczy”. Było tak w przypadku pogrzebu państwowego byłego prezydenta USA H. Hoovera w 1964 r., kiedy to na uroczystości spośród 300 zaproszonych dyplomatów pojawiło się zaledwie 15. Odwrotna sytuacja miała miejsce w 1959 r. podczas pogrzebu byłego sekretarza stanu USA J. Dullesa, na którym pojawiły się tłumy, w tym ważni politycy i dyplomaci⁸.

Niektóre spotkania przeprowadzone przy sposobności „roboczego pogrzebu” czy wręcz sama obecność na nim okazują się bardzo ważne z punktu widzenia stosunków międzynarodowych. Należy wśród nich wymienić przybycie prezydenta Francji Ch. de Gaulle’a na pogrzeb prezydenta USA J.F. Kennedy’ego w 1963 r. i potwierdzenie w ten sposób niezachwianego sojuszu pomiędzy krajami. Z kolei długa rozmowa między prezydentem Ch. de Gaulle’em i prezydentem USA R. Nixonem przy okazji pogrzebu prezydenta D. Eisenhowera stanowiła podwaliny pod tajne wyprawy H. Kissingera do Paryża, które zaowocowały podpisaniem pokoju paryskiego, kładącego kres zaangażowaniu Stanów Zjednoczonych w Wietnamie. Krótkie prywatne spotkanie premier Wielkiej Brytanii M. Thatcher z I sekretarzem KPZR M. Gorbaczowem, które miało miejsce po pogrzebie K. Czernienki w 1985 r., było potwierdzeniem dobrych relacji między tymi krajami, które

⁷ G.R. Berridge, *Talking to the Enemy*, op. cit., s. 63–64.

⁸ *Ibidem*, s. 64.

zapoczątkowane zostały podczas wizyty M. Gorbaczowa w Wielkiej Brytanii w grudniu poprzedniego roku. Spotkanie, które odbyło się w 1989 r. pomiędzy prezydentem H.M. Suharto i chińskim Ministrem Spraw Zagranicznych Qian Qichenem, przy okazji pogrzebu cesarza Japonii Hirohito, pozwoliło na ponowne nawiązanie stosunków dyplomatycznych pomiędzy tymi krajami, zerwanych ponad dwadzieścia lat wcześniej. Na pogrzebie tym odbyły się również pierwsze oficjalne rozmowy pomiędzy Izraelem i Nigerią, po tym jak w 1973 r. wiele państw afrykańskich zawiesiło swoje stosunki z Izraelem⁹. Również pogrzeb przywódcy Autonomii Palestyńskiej J. Arafata w 2004 r. był miejscem uprawiania tzw. dyplomacji pogrzebowej. Ze względu na trwający konflikt izraelsko-palestyński i fakt, że większość państw arabskich nie utrzymuje stosunków dyplomatycznych z Izraelem, część uroczystości pogrzebowych odbyła się w Kairze. Udział przedstawicieli ponad 60 państw oraz ONZ, Ligi Arabskiej i Unii Europejskiej był potwierdzeniem ogromnego zainteresowania społeczności międzynarodowej jak najszybszym rozwiązaniem konfliktu izraelsko-palestyńskiego.

Doświadczenia polskie w organizacji „pogrzebów roboczych” są, jak do tej pory, niewielkie. Poprzednie uroczystości organizowane były jeszcze przed rokiem 1989, natomiast w III RP taka konieczność nie miała miejsca aż do chwili, gdy doszło do katastrofy samolotu z oficjalną delegacją państwową na obchody uroczystości 70. rocznicy zbrodni katyńskiej w Smoleńsku. W jej wyniku 10 kwietnia 2010 r. zginęli prezydent Rzeczypospolitej Polskiej Lech Kaczyński wraz z małżonką Marią, wszyscy członkowie delegacji oraz członkowie załogi (w sumie 96 osób).

Początkowo udział w uroczystościach pogrzebowych zaplanowanych na 17–18 kwietnia 2010 r. (zwłaszcza w pochówku pary prezydenckiej w katedrze na Wawelu) zapowiedzieli przedstawiciele prawie 100 państw, w tym 70 delegacji zagranicznych na szczeblu szefów państw, rządów, przewodniczących parlamentów lub ministrów oraz 29 ambasadorów i przedstawiciele najważniejszych organizacji międzynarodowych, w tym Unii Europejskiej (Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej i Komisji Europejskiej), ONZ, NATO i Rady Europy. Swoją obecność zapowiedzieli również m.in. monarchowie z Danii, Hiszpanii, Luksemburga, Monako, Norwegii i Szwecji oraz prezydenci Francji, Niemiec, Rosji i USA¹⁰.

⁹ *Ibidem*, s. 61–63.

¹⁰ *Na pogrzeb do Krakowa przyjadą przedstawiciele 98 państw*, www.wp.pl, 16 kwietnia 2010 (dostęp: 23 maja 2011).

Na dzień przed pogrzebem pierwsze delegacje zagraniczne zaczęły odwoływać swoje wizyty. Powodem rezygnacji było zamknięcie przestrzeni powietrznej nad większością państw europejskich spowodowane erupcją islandzkiego wulkanu Eyjafjallajökull. W dniu pogrzebu pary prezydenckiej, 18 kwietnia 2010 r., przestrzeń powietrzna nad Polską była zamknięta do odwołania, a w Europie funkcjonowały tylko lotniska na południu kontynentu. W rezultacie na uroczystości do Krakowa zdołały dotrzeć głównie delegacje państw sąsiednich, które dojechały drogą lądową lub doleciały helikopterami. Ostatecznie udział w pogrzebie pary prezydenckiej wzięło 18 delegacji zagranicznych oraz kilkudziesięciu ambasadorów akredytowanych w Warszawie, reprezentujących również państwa, których delegacje nie były w stanie wziąć udziału w uroczystości. Zdaniem wielu czołowych polityków i komentatorów życia publicznego, te nieprzewidziane trudności stały się doskonałą okazją do zmanifestowania głębokich więzi łączących inne kraje z Polską i zmarłym Prezydentem¹¹. W innych przypadkach stanowiły przyczynek do krytyki¹².

W przypadku organizacji „pogrzebów roboczych” krótki czas pomiędzy ogłoszeniem informacji o planowanych uroczystościach i ich rozpoczęciem powoduje, że w wielu przypadkach kolidują one z wcześniej zaplanowanymi spotkaniami. Pojawia się w związku z tym dylemat dotyczący składu wysyłanej oficjalnej reprezentacji. Ograniczona ilość czasu skutkuje też limitowaną ilością zebranych informacji potrzebnych do podjęcia ostatecznej decyzji o uczestnictwie (w wielu przypadkach z potwierdzeniem czeka się do ostatniej chwili, aby zorientować się, kto i na jakim szczeblu będzie reprezentował inne państwa)¹³.

Mimo powszechnego uznania uroczystości pogrzebowych za wydarzenie o charakterze osobistymi i rodzinnym nie sposób nie zauważyć, że w przypadku niektórych pogrzebów państwowych i „roboczych” uroczystości żałobne zyskują dodatkowy, międzynarodowy wymiar. Udział w „pogrzebie roboczym”

¹¹ Prezydent Gruzji Micheil Saakaszwili, przebywający z wizytą w USA, podróżował drogą lotniczą przez Portugalię, Włochy, Turcję, Bułgarię, Rumunię. Osobno podróżowała jego żona, Sandra Roelofs, która 13 godzin jechała samochodem.

¹² Po pogrzebie pojawiły się relacje medialne sugerujące, że w trakcie uroczystości w Polsce prezydent USA Barack Obama, który z powodu zamknięcia przestrzeni powietrznej nie mógł przybyć do Polski, grał w golfa.

¹³ Do historii przeszła już opowieść o tym, jak stosunkowo krótko po wyborze na stanowisko premiera Wielkiej Brytanii M. Thatcher podczas pogrzebu J.B. Tito w Belgradzie kordialnie witała się ze wszystkimi obecnymi, nie wyłączając przywódcy palestyńskiego J. Arafata. Zob. więcej na ten temat: G.R. Berridge, *Talking to the Enemy*, op. cit., s. 68–69.

pozwała na dokonanie krótkich bieżących ustaleń dotyczących najważniejszych aktualnych wydarzeń na świecie, stanowi okazję do pierwszego spotkania z niedawno wybraną głową państwa czy przedstawicielem rządu, umożliwia również zamanifestowanie relacji pomiędzy krajami czy wręcz odbudowanie relacji nadszarpniętych w wyniku działalności poprzednika. Czasami udział w ceremonii stanowi potwierdzenie dobrych relacji panujących między krajami, w innych okolicznościach jest doskonałym momentem do przerywania impasu i odbudowania niekorzystnych stosunków czy też wręcz ich nawiązania. Sytuacja taka miała miejsce w 1953 r. podczas pogrzebu J. Stalina, w którym uczestniczyła delegacja turecka. Turcja była wówczas jedynym krajem, wobec którego Stalin oficjalnie zgłaszał roszczenia terytorialne. Dodatkowo niekorzystnie na całą sytuację wpłynęło przystąpienie Turcji w 1952 r. do NATO. Nieoficjalne powody wysłania delegacji tureckiej (w przeciwieństwie do oficjalnego powodu, czyli zastosowania zasady wzajemności po tym, jak Związek Radziecki wysłał swoją delegację na pogrzeb K. Atatürka, pierwszego prezydenta Turcji) na pogrzeb do ZSRR okazały się następujące: delegacja turecka chciała zobaczyć Moskwę „od środka”, zaś zaproszenie, biorąc pod uwagę okoliczności i trwającą wówczas „zimną wojnę”, było wyzwaniem, którego Turcja nie mogła nie podjąć¹⁴.

Ogromne znaczenie „pogrzebów roboczych” w dzisiejszych czasach zostało, nie bez przyczyny, podkreślone w publikacji gazety „The Times”, w której napisano, że „uczestnictwo w nich ma w wielu przypadkach większe znaczenie dla interesu publicznego niż faktyczne oddanie szacunku zmarłemu”¹⁵.

Nie należy również zapominać, że uroczystości pogrzebowe stanowią doskonałą sposobność do oddania hołdu zmarłemu, niezależnie od poziomu wzajemnych relacji. Jest to zwyczaj uniwersalny, bez względu na przynależność kulturową czy religijną, który potrafi zgromadzić w jednym miejscu ludzi reprezentujących różne światopoglądy i wyznania.

¹⁴ G.R. Berridge, *Talking to the Enemy*, op. cit., s. 71–72.

¹⁵ „The Times”, 24 lutego 1989.

Protokół dyplomatyczny w organizacjach międzynarodowych

Podobnie jak protokoły dyplomatyczne poszczególnych państw, również protokoły poszczególnych organizacji międzynarodowych różnią się od siebie, aczkolwiek można wskazać pewne ich cechy wspólne.

W przypadku spotkań organizowanych na najwyższym szczeblu nieodpowiednie jest wysyłanie zwykłych zaproszeń. Złożenie wizyty w siedzibie organizacji międzynarodowej jest zawsze poprzedzone otrzymaniem oficjalnego listu – zaproszenia, które stanowi pierwszy krok na drodze do przygotowania spotkania.

Miejsce powitania gości przez szefów organizacji międzynarodowej jest w wielu przypadkach podyktowane stanowiskiem lub funkcją sprawowaną przez tych gości. Najczęstszym miejscem, w którym następuje powitanie, jest wejście do gabinetu bądź też korytarz przy windzie lub na szczycie schodów. Tylko w przypadku najznakomitszych gości (np. monarchowie, papież itd.) miejscem powitania jest lobby przy głównym wejściu do siedziby organizacji międzynarodowej. Powitanie na zewnątrz budynku następuje niezmiennie rzadko (dotyczy np. wizyty szefa państwa lub rządu kraju, z którego pochodzi szef organizacji międzynarodowej), przede wszystkim ze względów bezpieczeństwa.

Umiejscowienie siedzib organizacji międzynarodowych w stolicach różnych państw powoduje dodatkowe komplikacje w postaci rozstrzygnięcia, kto powinien witać na lotnisku przybyłego szefa państwa lub rządu. W zależności od państwa i organizacji międzynarodowej praktyka ta nieznacznie się różni.

W większości przypadków kraje, w których swoje siedziby mają organizacje międzynarodowe, nie ingerują w wizyty przedstawicieli innych państw, jeśli dotyczą one nie kraju-gospodarza, a tylko instytucji międzynarodowej. Należy zauważyć, iż zgodnie ze zwyczajem międzynarodowym za zapewnienie

bezpieczeństwa w trakcie wizyty na wysokim szczeblu odpowiada państwo, na którego terytorium wizyta się odbywa. W praktyce jednak główny ciężar organizacyjny i finansowy spada na delegację goszczącą w organizacji międzynarodowej oraz samą organizację.

Wyjątkiem od tej reguły jest np. Holandia, gdzie w przypadku przybycia na lotnisko jakiegokolwiek głowy państwa, królowa zazwyczaj wita oficjalną delegację, bez względu na to, czy zaproszony prezydent lub monarcha przybywa z wizytą do rodziny królewskiej lub rządu, czy też ma na celu odwiedzenie np. Międzynarodowego Trybunału Karnego w Hadze.

Zazwyczaj, jeśli wizyta dotyczy tylko jednej, konkretnej organizacji międzynarodowej, jej przedstawiciel wita przybyłą delegację na lotnisku, jednak bez rozbudowanej oprawy ceremonialnej.

Sprawa się komplikuje, jeśli – np. w Brukseli – zagraniczna delegacja ma zamiar odwiedzić zarówno instytucje państwowe, jak i różne organizacje międzynarodowe (np. UE, NATO). W takim przypadku, ale tylko podczas wizyty głowy państwa, delegacja jest witana na lotnisku przez przedstawiciela belgijskiego rządu.

Zasada ta nie dotyczy wizyty w jednej tylko instytucji unijnej. W takim przypadku delegacja witana jest na lotnisku tylko przez przedstawiciela tej konkretnej instytucji UE.

Większość protokołów dyplomatycznych organizacji międzynarodowych nie ma określonych reguł postępowania wobec byłych szefów państw czy rządów. Są oni jednak – zgodnie ze zwyczajem – chociażby częściowo traktowani z uwzględnieniem zasady kurtuazji.

Organizacja Narodów Zjednoczonych

Rosnąca od początków XX w. potrzeba stworzenia międzynarodowego forum negocjacji i współpracy była jedną z przyczyn utworzenia najpierw – w okresie międzywojennym – Ligi Narodów, a następnie – po zakończeniu II wojny światowej – Organizacji Narodów Zjednoczonych¹. Należy również podkreślić, że obecnie, mimo często spektakularnej roli, jaką odgrywa Rada Bezpieczeństwa ONZ, organizacja ta skupia się bardziej na kwestiach społeczno-ekonomicznych i rozwojowych, traktując kwestie polityczne i wojskowe jako instancję odwo-

¹ Organizacja Narodów Zjednoczonych (ang. *United Nations Organization*, fr. *Organisation des Nations Unies*).

ławczą w przypadku braku możliwości rozwiązania danego problemu w sposób bezkonfliktowy pomiędzy zainteresowanymi stronami.

Początkowo Organizacja była pomyślana jako forum gwarantujące zachowanie międzynarodowego bezpieczeństwa i pokoju za pomocą negocjacji i mediacji. Miała też stanowić miejsce prowadzenia dyskusji o charakterze politycznym, ekonomicznym, społecznym i kulturalnym. W zasięgu jej zainteresowania miały się również znaleźć kwestie związane z polityką kolonialną. W stosunkowo krótkim czasie okazało się jednak, że rola ONZ nie będzie się ograniczała tylko do zapewnienia kolektywnego bezpieczeństwa, arbitrażu i sądowego rozwiązywania sporów międzynarodowych. Na łonie organizacji szybko upowszechniła się dyplomacja wykorzystująca do rozwiązywania sporów trzecią, neutralną stronę oraz dyplomacja konferencyjna².

ONZ opiera się na zasadzie suwerennej równości wszystkich jej członków. Do ich obowiązków należy wykonywanie w dobrej wierze zobowiązań zawartych w Karcie Narodów Zjednoczonych i pokojowe rozwiązywanie zaistniałych sporów. Organizacja niemal od samego początku swego istnienia stanowi ważne miejsce spotkań i utrzymywania kontaktów między państwami oraz jedyne forum o zasięgu światowym, na którym możliwe jest rozwiązywanie problemów, w tym zwłaszcza o charakterze międzynarodowym. W czasie swojego istnienia ONZ aktywnie wspierała działania niepodległościowe narodów kolonialnych oraz dążyła do zapewnienia pokoju i bezpieczeństwa międzynarodowego m.in. poprzez udzielanie wsparcia dla procesów rozbrojeniowych. Nie można również pominąć roli, jaką Organizacja odegrała w utrwalaniu zasad prawa międzynarodowego oraz kodyfikacji jego poszczególnych dziedzin.

Podstawą, na której opiera się Organizacja, jest Karta Narodów Zjednoczonych z 1945 r. Do członków założycieli zaliczanych jest 51 państw (w tym Polska, która z przyczyn politycznych nie uczestniczyła w konferencji założycielskiej w San Francisco, ale podpisała w 1942 r. Deklarację Narodów Zjednoczonych, uczestniczyła w pracach przygotowawczych oraz podpisała i ratyfikowała Kartę). Praktycznie wszystkie niepodległe państwa³ (z wyjątkiem Watykanu, który ma status obserwatora) są członkami Organizacji. Obecnie organizacja liczy 193 członków.

² Zob. więcej na ten temat: *Diplomacy at the UE*, ed. G.R. Berridge, A. Jennings, Macmillan Press Ltd, London 1985.

³ Pozostałe obszary niebędące członkami ONZ to najczęściej obszary samozwańcze bądź o spornym statusie politycznym lub małe, postkolonialne wyspy stowarzyszone zazwyczaj ze swoimi byłymi metropoliami.

Oficjalnymi językami, w których sporządzona została Karta i których obecnie używa się podczas obrad jako języki robocze, są: angielski, chiński, francuski, hiszpański i rosyjski⁴. W 1973 r. za taki język uznany został również arabski⁵.

Głównymi organami ONZ są: Zgromadzenie Ogólne, Rada Bezpieczeństwa, Rada Gospodarcza i Społeczna, Międzynarodowy Trybunał Sprawiedliwości, Rada Powiernicza⁶ i Sekretariat ze stojącym na jego czele Sekretarzem Generalnym.

Zarówno przedstawiciele państw członkowskich uczestniczący w spotkaniach organów ONZ, jak i funkcjonariusze międzynarodowi w nich pracujący korzystają z przywilejów i immunitetów przede wszystkim na podstawie Konwencji z 1946 r.⁷ Zarówno siedziba ONZ w Nowym Jorku, jak też pomieszczenia Organizacji w Genewie i Wiedniu na podstawie umów o siedzibie są nietykalne oraz korzystają z innych przywilejów i immunitetów.

Precedencja wśród najwyższych funkcjonariuszy międzynarodowych reprezentujących ONZ zmienia się w zależności od tego, czy w danej chwili obraduje Zgromadzenie Ogólne⁸. Jeśli tak, kolejność jest następująca: Przewodniczący Zgromadzenia Ogólnego, Sekretarz Generalny i Przewodniczący Rady Bezpieczeństwa. Gdy Zgromadzenie nie obraduje, precedencja przedstawia się w następujący sposób: Przewodniczący Rady Bezpieczeństwa i Sekretarz Generalny.

⁴ Pierwotnie tylko angielski i francuski zostały uznane za oficjalne języki ONZ. Arabski, chiński, hiszpański i rosyjski zostały uznane nieco później za dodatkowe języki oficjalne podczas obrad Rady Bezpieczeństwa, Zgromadzenia Ogólnego oraz prac Rady Gospodarczej i Społecznej.

⁵ W Sekretariacie Generalnym językami roboczymi są angielski i francuski. Z kolei podczas obrad Zgromadzenia Ogólnego wskazane jest, aby każdy z delegatów przemawiał w jednym z sześciu języków oficjalnych ONZ (przemówienie jest wówczas symultanicznie tłumaczone na pozostałe pięć języków). Jeśli okaże się to jednak niemożliwe, delegacja jest zobligowana do uprzedniego dostarczenia pisemnej wersji przemówienia w jednym z języków oficjalnych.

⁶ 1 października 1994 r. ostatnie z terytoriów powierniczych, Palau, uzyskało niepodległość, w związku z czym z dniem 1 listopada 1994 r. Rada Powiernicza zawiesiła swoją działalność. Formalna likwidacja Rady nie może nastąpić bez dokonania odpowiednich zmian w Karcie Narodów Zjednoczonych. Jest to jednak na razie odkładane w czasie ze względu na brak konsensusu co do innych proponowanych przy tej okazji zmian.

⁷ Konwencja dotycząca przywilejów i immunitetów Narodów Zjednoczonych z 13 lutego 1946 r., Dz. U. z 1948 r. Nr 39, poz. 286.

⁸ Sesje zwyczajne Zgromadzenia Ogólnego odbywają się zazwyczaj w okresie od września do grudnia każdego roku.

Zasada pierwszeństwa dotyczy również przewodniczących organizacji wyspecjalizowanych działających w ramach Systemu Narodów Zjednoczonych. Na ich czele stoi Sekretarz Generalny, zaś precedencja jest uzależniona od daty powstania organizacji bądź też podpisania przez nią porozumienia o współpracy w ramach systemu.

Nieco inaczej wygląda precedencja stosowana w głównej siedzibie ONZ w Nowym Jorku, która uwzględnia najważniejszych funkcjonariuszy Organizacji i przedstawicieli reprezentujących państwa członkowskie. Pierwszy w tej kolejności jest przedstawiciel USA jako kraju goszczącego siedzibę Organizacji na swoim terytorium, następny – przedstawiciel Brazylii jako kraju, który pierwszy podpisał Kartę Narodów Zjednoczonych, potem przewodniczący Zgromadzenia Ogólnego, Sekretarz Generalny, szefowie państw, szefowie rządów i ministrowie spraw zagranicznych państw członkowskich ONZ.

W stosunku do flag umiejscowionych przed siedzibą Organizacji stosowana jest precedencja odpowiadająca kolejności państw w Zgromadzeniu Ogólnym, gdzie co roku losowany jest kraj, od którego rozpoczyna się alfabetyczne ustalanie porządku państw członkowskich.

Wyjątkowa zasada dotycząca rozmieszczania flag ma zastosowanie podczas konferencji prasowych organizowanych z udziałem Sekretarza Generalnego ONZ. Zgodnie z zasadą kurtuazji, Sekretarz Generalny ustępuje gościowi honorowemu miejsca po swojej prawej stronie, jednak w przeciwieństwie do innych organizacji międzynarodowych czy konferencji organizowanych przez szefów państw i rządów flagi nie stoją za osobami, do których są przypisane, ale dokładnie na odwrót (czyli np. za Prezydentem Polski stojącym po prawicy heraldycznej znajduje się flaga ONZ, natomiast za Sekretarzem Generalnym – flaga Polski). Wynika to z wcześniej już wspomnianej zasady protokołu flagowego niektórych państw i organizacji, która nie dopuszcza do sytuacji, aby w stosunkach bilateralnych flaga gospodarza ustępowała miejsca honorowego jakiegokolwiek innej fladze.

Poza Zgromadzeniem Ogólnym, w którym reprezentowane są wszystkie państwa członkowskie ONZ (każde z nich ma prawo do 6 miejsc podczas sesji), w pozostałych organach kraje są reprezentowane zgodnie z zasadą rotacji uwzględniającą regionalną dystrybucję. Każde państwo jest przydzielone z klucza geograficznego do grupy, zaś każda grupa w kolejnej kadencji władz danego organu czy instytucji ma przydzieloną określoną liczbę miejsc. Nie jest to, co prawda, zasada pisana, jednak cały czas stosowana przy podziale miejsc w poszczególnych organach i instytucjach.

Praktycznie każde państwo będące członkiem lub też obserwatorem ONZ ma swoje stałe przedstawicielstwo⁹ przy głównej siedzibie Organizacji w Nowym Jorku. Dla wielu państw przystąpienie do ONZ i ustanowienie stałej misji dyplomatycznej stanowiło potwierdzenie dopiero co uzyskanej niepodległości. Niektóre z nich, ze względu na wagę swoich interesów, mają takie przedstawicielstwa również przy pozostałych siedzibach ONZ m.in. w Genewie, Hadze, Nairobi czy Wiedniu.

Powyższe działanie jest również charakterystyczne dla wielu organizacji wyspecjalizowanych i agencji w ramach Systemu Narodów Zjednoczonych, które w Nowym Jorku ustanowiły swoje biura łącznikowe.

Zadaniem stałych przedstawicielstw dyplomatycznych jest bieżące śledzenie wydarzeń i rozmów toczących się na forum Organizacji i informowanie o ich przebiegu państw/organizacji wysyłających. Nie do przecenienia jest również ich rola w pracach przygotowawczych do sesji Zgromadzenia Ogólnego, a następnie stałe wspomaganie reprezentacji państw wysyłających podczas trwania sesji.

Unia Europejska

Wspólne symbole są istotnym elementem kształtowania określonych wartości oraz procesu budowania przynależności do grup społecznych, narodowości czy organizacji. Nie inaczej było w przypadku Wspólnot Europejskich. Na pewnym etapie integracji zdecydowały się one na przyjęcie już istniejących lub stworzenie nowych symboli, które miały ułatwiać komunikację pomiędzy organizacją i obywatelami jej państw członkowskich oraz wpływały na ich utożsamianie się z ideałami wyznawanymi przez Wspólnoty Europejskie, a następnie Unię Europejską.

Obecnie do symboli wykorzystywanych przez UE należą flaga, hymn, Dzień Europy, motto, wspólna waluta i maskotka. Stosunkowo często zaliczane są do nich również obywatelstwo i paszport europejski oraz domena internetowa.

Ze względu na wspólną europejską przeszłość i korzenie Unia Europejska oraz Rada Europy korzystają z tej samej flagi przedstawiającej okrąg złożony z 12 złotych gwiazd na niebieskim tle, gdzie liczba 12 nie ma – wbrew częstym spekulacjom – nic wspólnego z liczbą państw członkowskich UE. Symbolizuje

⁹ Ich status został potwierdzony Rezolucją 257 (III) Zgromadzenia Ogólnego z 3 grudnia 1948 r.

ona liczbę doskonałą, czyli liczbę apostołów, miesięcy w roku, godzin na tarczy zegarowej itd. Okrąg zaś oznacza perfekcyjną figurę geometryczną, bez początku i końca, oddającą harmonię, wzajemne uzupełnianie się i solidarność pomiędzy państwami członkowskimi oraz jedność Europy.

Pomysł na stworzenie flagi Rady Europy pojawił się w 1955 r. Istniała wówczas tylko Europejska Wspólnota Węgla i Stali, w skład której wchodziło jedynie 6 państw-założycieli (Belgia, Holandia, Francja, Luksemburg, RFN, Włochy). Autorem koncepcji flagi był Arsène Heitz, zaś szczegóły i detale (takie jak układ, proporcje i kolory) zostały opracowane przez Paula M.G. Lévy'ego. Podobno sam Arsène Heitz przed śmiercią wyznał, że inspiracją dla niego był wizerunek Matki Boskiej Niepokalanie Poczętej przedstawionej na lazurowym tle z 12 gwiazdami okalającymi jej głowę.

Idealy, w tym zwyczaj korzystania z jednej flagi symbolizującej jedność państw europejskich, Rada Europy starała się przekazać również innym instytucjom i organizacjom o charakterze europejskim. W 1983 r. Parlament Europejski podjął tę inicjatywę, odpowiadając na sprawozdanie Van Hassela, w którym wezwano do uznania flagi Rady Europy za flagę Wspólnoty Europejskiej, „symbolu, z którym mogą się utożsamiać narody Europy”¹⁰. Z kolei w 1985 r. szefowie państw i rządów państw członkowskich WE na spotkaniu w Mediolanie przyjęli flagę w formie używanej przez Radę Europy jako symbol Wspólnot Europejskich. Wszystkie instytucje i organy Wspólnot zaczęły używać wspólnej flagi z początkiem 1986 r. Jeszcze do niedawna stanowiła ona jedyną flagę używaną przez Komisję Europejską, w przeciwieństwie do innych instytucji, które oprócz wspólnej flagi używały również swoich własnych symboli.

Flagi, zgodnie z praktyką dyplomatyczną, wywieszane są na budynkach urzędowych Unii Europejskiej, ich stałych przedstawicielstw za granicą oraz na środkach lokomocji, którymi poruszają się szefowie stałych przedstawicielstw. Flaga unijna jest również wywieszana przed budynkami mieszczącymi przedstawicielstwa instytucji europejskich w krajach członkowskich UE. Coraz częściej wywieszana jest ona również na krajowych, regionalnych i lokalnych budynkach instytucji publicznych oraz podczas różnego rodzaju uroczystości. W niektórych państwach członkowskich pojawia się ona również obok flagi narodowej podczas obrad parlamentu czy spotkań rządu. Flaga UE jest eks-

¹⁰ P. Rotuska, *Symbole Unii Europejskiej a wartości i tożsamość europejska*, <http://www.uniaeuropa.org/symbole-unii-europejskiej-a-wartosci-i-tozsamosc-europejska> (dostęp: 25 marca 2012).

ponowana także podczas oficjalnych spotkań i wypowiedzi funkcjonariuszy międzynarodowych oraz osób sprawujących ważne funkcje w organach Unii. Biorąc pod uwagę precedencję flag w Unii Europejskiej, flaga unijna jest wywieszana zawsze jako pierwsza, dopiero po niej rozmieszczane są flagi państw członkowskich w kolejności alfabetycznej nazw krajów członkowskich w ich oficjalnych językach (jest to praktyka przeciwna do wywieszania flag na terenie państw, gdzie pierwszeństwo mają zawsze flagi państwowe przed flagami organizacji międzynarodowych, w tym przypadku decydująca jest reguła mówiąca o tym, że flaga gospodarza – czyli organizacji międzynarodowej, jaką jest UE – wywieszana jest na miejscu honorowym). W niektórych sytuacjach, np. podczas spotkań, w których istotną rolę odgrywa państwo sprawujące aktualnie przewodnictwo w Unii, pomiędzy flagą UE i pozostałymi flagami wywieszana jest flaga kraju sprawującego prezydencję. Flaga UE jest również często umieszczana na wewnętrznych granicach pomiędzy państwami członkowskimi (obok flag państwowych, jako element symbolizujący fakt zniesienia kontroli na granicach wewnętrznych) oraz na granicach zewnętrznych jako symbol podkreślający fakt przekraczania granicy Unii Europejskiej. Stanowi ona również niezbędny element informacyjny, np. jako część kampanii promocyjnej programów i inwestycji współfinansowanych przez Unię.

Podobna sytuacja jak w przypadku flagi miała miejsce w odniesieniu do hymnu, który również jest wspólny dla Unii Europejskiej i Rady Europy. Hymn stanowi muzyczną aranżację Herberta von Karajana fragmentu IX Symfonii Ludwiga van Beethovena z 1823 r., zaś słowa pochodzą z poematu *Oda do radości* Friedricha Schillera. Jako hymn Wspólnot Europejskich, a potem Unii Europejskiej, *Oda do radości* jest wykorzystywana od 1986 r. (przez Radę Europy od 1972 r.). Podobnie jak ma to miejsce w przypadku wspólnej flagi, hymn nie ma na celu zastąpienia hymnów państwowych poszczególnych członków UE (dlatego podczas oficjalnych uroczystości obowiązuje wersja instrumentalna, bez słów, z uwagi na wielojęzyczność Unii), ma raczej stanowić okazję do celebrowania wspólnie wyznawanych wartości i podkreślenia ideałów łączących państwa członkowskie, takich jak poszanowanie wolności, pokoju i solidarności. Hymn grany jest co roku w Dniu Europy, towarzyszy też uroczystościom i szczytom Unii Europejskiej wraz z hymnem państwa, które w danym półroczu przewodniczy Unii.

Oprócz flagi i hymnu, które są wspólne dla Unii Europejskiej i Rady Europy, do symboli należących jednoznacznie do UE zaliczane są Dzień Europy, motto i wspólna waluta.

Dzień Europy jest obchodzony 9 maja, na pamiątkę przemówienia francuskiego Ministra Spraw Zagranicznych Roberta Schumana, ogłoszonego 9 maja 1950 r. W swojej przemowie, znanej po dziś dzień jako „Deklaracja Schumana”, zaproponował on zasady, które stanowiły podstawę integracji europejskiej i utworzenia Wspólnot Europejskich. Unia Europejska świętuje Dzień Europy, zwany inaczej Dniem Schumana, 9 maja, w odróżnieniu od Rady Europy, która obchodzi swoje święto 5 maja, w rocznicę utworzenia tej organizacji, czyli 5 maja 1949 r. Święto Europy jest obchodzone we Wspólnotach Europejskich od 1962 r., kiedy to dzień ten został wybrany przez instytucje wspólnotowe jako oficjalne święto, lecz uroczystości dotyczyły przede wszystkim pracowników organów wspólnotowych. Podczas prac przygotowawczych do przyjęcia Jednolitego Aktu Europejskiego Komitet Adonnino (ds. Narodów Europy) przedstawił propozycje działań wzmacniających i popierających tożsamość WE i jej pozytywne postrzeganie przez obywateli krajów członkowskich i państw trzecich. Rada Europejska, przyjmując sprawozdanie Komitetu na posiedzeniu w Mediolanie w czerwcu 1985 r., uwzględniła zalecenia w nim zawarte, m.in. aby publicznie obchodzić i świętować dzień 9 maja jako symbol rozpoczęcia procesu integracji europejskiej. Stopniowo dzień ten przekształcał się ze święta wewnątrzwspólnotowego w uroczystość obchodzoną we wszystkich krajach członkowskich WE. Dzięki licznie organizowanym pokazom, wystawom i wydarzeniom, takim jak np. dni otwarte, podczas których obywatele mogą zwiedzać instytucje europejskie i ich biura w państwach członkowskich czy uzyskiwać materiały informacyjne i wizualne, dzień 9 maja stawał się stopniowo świętem większości obywateli Europy.

Wspólna dewiza „jedność w różnorodności” została przyjęta jako motto UE 4 maja 2000 r. w wyniku rozstrzygnięcia konkursu pod nazwą „Motto dla Europy”. Jego powstanie zostało zainspirowane łacińską sentencją laureata Nagrody Nobla Ernesto Teodoro Moneta *In varietate unitas!* Konkurs został ogłoszony przez francuską gazetę „Quest France”, stowarzyszenie Pomnik Pokoju (fr. *Memorial pour la paix*) i przedsiębiorstwo France Telecom we współpracy z Parlamentem Europejskim. W odpowiedzi na konkurs wpłynęło ponad 40 propozycji zgłoszonych przez czasopisma z 15 państw i ponad 80 tysięcy indywidualnych projektów nadesłanych przez uczniów szkół państw członkowskich UE. Ostateczna wersja została zaakceptowana przez Przewodniczącą Parlamentu Europejskiego Nicole Fontaine we francuskiej wersji *Diversité dans l'unité*. W 2004 r. dewiza została uznana za jeden z oficjalnych symboli UE w Traktacie ustanawiającym Konstytucję dla Europy w art. I–8 o symbolach

UE (obok flagi, hymnu, Dnia Europy i wspólnej waluty – euro). Postanowienie to było często wykorzystywane przez przeciwników traktatu jako dowód na próbę stworzenia z UE „superpaństwa” i zastąpienia symboli narodowych wspólnymi, jednolitymi symbolami unijnymi. Pod naciskiem niektórych państw członkowskich UE fragmenty dotyczące symboli Unii zostały pominięte podczas tworzenia projektu nowego traktatu zwanego później Traktatem z Lizbony.

Umieszczając motto w tekście Traktatu ustanawiającego Konstytucję dla Europy, nieco zmodyfikowano jego treść w stosunku do tej przyjętej w 2000 r. Od tej pory używane jest ono w wersji „zjednoczona w różnorodności” (ang. *united in diversity*), w nawiązaniu do Unii Europejskiej. W Polsce często używana jest nie do końca właściwa wersja „zjednoczeni w różnorodności” (w odniesieniu do obywateli i państw członkowskich UE zjednoczonych w procesie budowania wspólnej Europy, mimo dzielących ich różnic językowych i kulturowych).

Wspólna dewiza została przetłumaczona na wszystkie języki oficjalne Unii Europejskiej. Istnieje również wersja łacińska *In varietate Concordia* oraz esperanto *Unuiĝinta en la diverseco*. Oprócz tego motto zostało przetłumaczone na inne języki używane w krajach członkowskich UE (np. śląski: *Skuplowańi we roztůmajtości*), języki państw kandydujących do członkostwa w UE oraz języki oficjalne używane w Organizacji Narodów Zjednoczonych.

Credo Unii Europejskiej stanowi istotny element składowy procesu tworzenia wspólnego, europejskiego „ja” poprzez uczenie szacunku dla tradycyjnych wartości i kultur narodowych. Jednocześnie budowanie kolejnego poziomu tożsamości europejskiej przyczynia się do większej integracji obywateli oraz ich częstszego utożsamiania się z UE.

Po fiasku procesu ratyfikacyjnego Traktatu ustanawiającego Konstytucję dla Europy, w Traktacie z Lizbony nie umieszczono postanowień odnoszących się do jakichkolwiek form sugerujących państwowość Unii Europejskiej, w tym również do oficjalnego wykorzystywania dotychczas funkcjonujących symboli europejskich. W ten sposób odrzucenie traktatowego uznania symboli wykorzystywanych przez UE stało się efektem ubocznym walki na rzecz uzyskania porozumienia w sprawie kolejnego traktatu.

Nie wszystkim państwom członkowskim UE rozwiązanie to przypadło do gustu. Kraje te dały wyraz swojej woli w deklaracji nr 52 dołączonej do Traktatu z Lizbony, w której „Austria, Belgia, Bułgaria, Cypr, Grecja, Hiszpania, Litwa, Luksemburg, Malta, Niemcy, Portugalia, Rumunia, Słowenia, Słowacja, Węgry i Włochy oświadczają, że flaga przedstawiająca krąg dwunastu złotych gwiazd na niebieskim tle, hymn pochodzący z «Ody do Radości» z IX Symfo-

nii Ludwiga van Beethovena, dewiza «Zjednoczona w różnorodności», euro będące walutą Unii Europejskiej oraz Dzień Europy obchodzony 9 maja pozostają dla nich symbolami wyrażającymi poczucie wspólnoty obywateli Unii Europejskiej oraz ich związek z nią”.

Podobny stosunek do symboli wykorzystywanych przez Unię ma wielu obywateli państw członkowskich UE. Pomimo fiaska Traktatu ustanawiającego Konstytucję dla Europy są one nadal nośnikiem wspólnych europejskich wartości oraz znakami rozpoznawczymi Unii Europejskiej.

Mimo braku traktatowego uregulowania co do zakresu używania symboli w UE, Parlament Europejski jest uznawany za organ najbardziej przywiązany do tych symboli – tradycyjnie używa ich podczas swoich prac oraz jako elementów reprezentacyjnych. Już w 2007 r. Parlament Europejski stworzył projekt rezolucji w sprawie dodania do wewnętrznego regulaminu nowego artykułu dotyczącego wykorzystywania przez Parlament symboli Unii Europejskiej¹¹. W sprawozdaniu Komisji Spraw Konstytucyjnych umieszczone zostało uzasadnienie, według którego „(...) poprzez przyjęcie tej zmiany w swym Regulaminie Parlament Europejski pragnie wysłać obywatelom Europy wyraźny przekaz polityczny, że symbole Unii są ważne oraz warto ich używać na wszystkich szczeblach i we wszystkich dziedzinach instytucjonalnych i społecznych, ponieważ reprezentują wartości inspirujące istnienie Unii, jednością wszystkich, którzy żyją i pracują w jej granicach, oraz identyfikują ją na świecie jako wzór wolności, rozwoju i solidarności”.

Ostatecznie, tworząc w grudniu 2009 r. Regulamin Parlamentu Europejskiego VII kadencji, europarlamentarzyści w Tytule XIII¹² „Postanowienia różne” w art. 213 „Symbole Unii” uznali i zadeklarowali używanie następujących symboli Unii:

- flagi przedstawiającej krąg dwunastu złotych gwiazd na niebieskim tle,
- hymnu pochodzącego z „Ody do radości” z IX Symfonii Ludwiga van Beethovena,
- dewizy o brzmieniu: „Zjednoczona w różnorodności”.

Dodatkowo Parlament Europejski zadeklarował, że będzie co roku uroczystie obchodził 9 maja Dzień Europy. Zobowiązał się również do wywie-

¹¹ Projekt rezolucji Parlamentu Europejskiego 2007/2240(REG).

¹² Regulamin VIII kadencji PE symbolom UE poświęcił Tytuł XIV „Postanowienia różne” art. 228 „Symbole Unii”.

szania na wszystkich swoich budynkach, we wszystkich salach posiedzeń oraz przy okazji oficjalnych wydarzeń flagi UE. Hymn ma być odgrywany przed każdym posiedzeniem inauguracyjnym oraz na wszystkich innych uroczystych posiedzeniach (w szczególności podczas uroczystości powitania głów państw i szefów rządów oraz na powitanie nowych posłów przybyłych np. w wyniku postępującego procesu rozszerzenia). Parlament zdecydował także o umieszczeniu dewizy na oficjalnych dokumentach Parlamentu Europejskiego. Inne przypadki używania symboli w Parlamencie Europejskim mają być każdorazowo rozważane przez jego Prezydium.

Kolejnym elementem wyróżniającym UE spośród innych organizacji międzynarodowych jest korzystanie ze wspólnej waluty – euro, która zastąpiła waluty krajowe 19 państw członkowskich Unii¹³. Symbolem graficznym euro jest grecka litera ε (epsilon) przecięta dwiema równoległymi liniami, która ma odnosić się do Europy i jej korzeni cywilizacyjnych. Według niektórych opinii znak graficzny euro stanowi wyzwanie dla symbolu dolara amerykańskiego czy też analogię do japońskiego jena, których cechą charakterystyczną są również dwie równoległe linie.

Bezspornie drugim, obok waluty, praktycznym symbolem integracji europejskiej używanym na co dzień przez obywateli UE jest „unijny” paszport, wydawany w okładce koloru bordowego (a właściwie w kolorze wina burgundzkiego), na której umieszczony jest napis Unia Europejska, a dopiero pod nim znajduje się nazwa państwa, którego obywatelem jest posiadacz paszportu. Paszporty w tej formie wydawane są w krajach członkowskich Wspólnot Europejskich, a następnie Unii Europejskiej od 1985 r.¹⁴, chociaż obywatelstwo UE wprowadzone zostało dopiero Traktatem z Maastricht z 1993 r., zaś uszczegółowione postanowieniami Traktatu amsterdamskiego z 1999 r.

Z faktem posiadania obywatelstwa Unii Europejskiej związane są prawa i obowiązki (ze zdecydowaną przewagą tych pierwszych).

Obywatelstwo UE wiąże się ściśle z posiadaniem obywatelstwa jednego z państw członkowskich. Uzyskanie obywatelstwa jednego z państw członkowskich UE powoduje automatyczne nabycie obywatelstwa Unii Europejskiej.

¹³ Do strefy euro należą: Austria, Belgia, Cypr, Estonia, Finlandia, Francja, Grecja, Hiszpania, Holandia, Irlandia, Luksemburg, Litwa, Łotwa, Malta, Niemcy, Portugalia, Słowacja, Słowenia, Włochy.

¹⁴ Decyzja o wprowadzeniu paszportu wspólnotowego została podjęta na spotkaniu Rady Europejskiej, które odbyło się w Rzymie 1 grudnia 1985 r.

Podobnie utrata obywatelstwa jednego z państw członkowskich UE powoduje utratę obywatelstwa Unii Europejskiej. Obywatelom UE przysługuje prawo petycji, jak również możliwość zwracania się do wymiaru sprawiedliwości Unii. W przypadku braku przedstawicielstwa dyplomatycznego własnego kraju, podczas pobytu za granicą obywatele UE mają prawo do zwrócenia się o pomoc do placówki dyplomatycznej każdego innego kraju członkowskiego Unii. Z tytułu obywatelstwa UE przysługuje również czynne i bierne prawo wyborcze w trakcie wyborów do Parlamentu Europejskiego.

Niektóre źródła do symboli UE zaliczają również domenę internetową Unii Europejskiej: .eu. Została ona uruchomiona 7 grudnia 2005 r., zastępując tym samym dotychczas używaną .eu.int. Na początku do rejestracji upoważnione były tylko instytucje Unii Europejskiej oraz organizacje mające prawo do używania znaków towarowych. Możliwość rejestracji dla pozostałych podmiotów pojawiła się 7 kwietnia 2006 r. Jedyne ograniczenie w rejestracji to konieczność posiadania przez osobę lub instytucję rejestrującą siedziby na terenie Unii Europejskiej.

Ostatnim elementem uznawanym za symbol UE jest maskotka – Syriusz Stonoga. Z założenia każde państwo członkowskie ma korzystać z takiej samej maskotki, która jednak w poszczególnych krajach różni się ubiorem (z założenia ma to być strój charakterystyczny dla danego kraju, wykorzystujący barwy narodowe lub posiadający cechy przywodzące na myśl dane państwo członkowskie UE). Polska, mimo kilkuletniego członkostwa w UE, do tej pory nie określiła oficjalnie, jak ma wyglądać maskotka w wersji charakterystycznej dla naszego kraju¹⁵.

Kolejną cechą charakterystyczną UE jest używanie jako języków urzędowych wszystkich 24 języków oficjalnych państw członkowskich¹⁶. Dzięki tak silnie

¹⁵ K.A. Wojtaszczyk, *Encyklopedia Unii Europejskiej*, Warszawa 2004.

¹⁶ Przy 28 państwach członkowskich są 24 języki oficjalne: angielski, bułgarski, chorwacki, czeski, duński, estoński, francuski, fiński, grecki, hiszpański, holenderski, irlandzki (iryski, Geailge), litewski, łotewski, maltański, niemiecki, polski, portugalski, rumuński, słowacki, słoweński, szwedzki, węgierski, włoski. Pierwszymi językami urzędowymi we Wspólnotach Europejskich były języki państw-założycieli: francuski, holenderski, niemiecki i włoski. Ostatnimi językami uznawanym za języki urzędowe UE są irlandzki, który dopiero w 2007 r. uzyskał ten status, oraz chorwacki – z chwilą przystąpienia Chorwacji do UE w 2013 r.

Uznanie wszystkich języków oficjalnych państw członkowskich UE za jej języki urzędowe nie zakończyło sporów o nadanie tego statusu innym językom, takim jak: kataloński, baskijski, prowansalski, bretoński, luksemburski czy szkocki. Z drugiej strony często używany w krajach nadbałtyckich rosyjski nie cieszy się zbyt dużą sympatią mieszkańców tych republik.

zaznaczonemu pluralizmowi językowemu jednakowy status formalnoprawny mają języki oficjalne wszystkich państw członkowskich, co ma służyć umacnianiu różnorodności i tożsamości językowej narodów Europy i nie dopuszczać do dyskryminacji językowej któregośkolwiek z nich. Zapewniona w ten sposób pełna wielojęzyczność pozwala instytucjom UE być w jak największym stopniu dostępnymi i przejrzystymi dla obywateli.

Kolejną kategorią odnoszącą się do języków jest pojęcie języków autentycznych traktatów. Pojęcie to odnosi się do języków, w których sporządzane są wiążące dokumenty prawne, ze szczególnym uwzględnieniem traktatów. Za języki autentyczne traktatów uznawane są wszystkie 24 języki urzędowe Unii, przy czym każdy z nich ma jednakową moc wiążącą i jednakowe znaczenie.

Warto również zaznaczyć, że podczas prac w mniejszych gronach (komisje, komitety itd.) nie jest na bieżąco dostępne tłumaczenie symultaniczne we wszystkich 24 językach. Dlatego w pracy dla Unii Europejskiej niezbędna jest znajomość co najmniej jednego języka roboczego (proceduralnego), czyli angielskiego, francuskiego lub niemieckiego¹⁷. Ograniczenie liczby języków roboczych do trzech wynikało przede wszystkim ze względów praktycznych. W tych językach najczęściej porozumiewają się pracownicy instytucji unijnych, funkcjonariusze międzynarodowi oraz przedstawiciele państw członkowskich w organach UE.

W tym miejscu warto również przypomnieć, że w instytucjach sądowniczych obowiązkowym językiem roboczym jest język francuski, zaś w Trybunale Audytorów – angielski i francuski.

Ponieważ w Unii Europejskiej funkcjonują 24 języki urzędowe, obywatele każdego z państw członkowskich UE mogą się zwrócić do organów Unii w dowolnym języku oficjalnym i w nim otrzymać odpowiedź. Również korespondencja między instytucjami unijnymi i państwami członkowskimi może być prowadzona w każdym z języków urzędowych UE. Istnieje także obowiązek drukowania dokumentów o ogólnym zasięgu we wszystkich językach oficjalnych. Wynika to z prawa obywateli UE do dostępu do wszystkich dokumentów UE w języku urzędowym swojego kraju.

Podczas przemówień na posiedzeniach organów unijnych ich członkowie mogą posługiwać się dowolnym językiem urzędowym UE. Dlatego też Unia

¹⁷ Do ciekawostek można zaliczyć fakt, iż najwięcej Europejczyków zna język angielski, chociaż dla większości z nich nie jest on językiem ojczystym. Z kolei co trzeci obywatel Unii porozumiewa się po niemiecku, natomiast francuski najczęściej deklarowano jako język ojczysty – prawie co piąty mieszkaniec UE mówi od urodzenia w tym języku.

posiada jedną z największych służb lingwistycznych na świecie (na stałe zatrudnia ok. 1750 tłumaczy i 600 pracowników pomocniczych)¹⁸.

Dość skomplikowana jest również kwestia związana z określeniem głównej siedziby UE. Mimo że za „serce” i stolicę Unii Europejskiej przyjęło się uważać Brukselę, poszczególne organy i instytucje UE obradują lub też mają swoje siedziby w wielu różnych miejscach Europy (ma to zapewnić równy udział w procesie integracji europejskiej wszystkim państwom członkowskim UE).

Parlament Europejski ma trzy siedziby. W Brukseli odbywają się posiedzenia komisji parlamentarnych oraz sesje skrócone. Tam też mieszczą się biura poselskie, komisje parlamentarne i władze klubów. Sesje zwyczajne odbywają się raz w miesiącu w Strasburgu (z wyjątkiem sierpnia, który uznawany jest za miesiąc urlopowy, w zamian za to dwie sesje odbywają się we wrześniu lub październiku i zazwyczaj poświęcone są uchwaleniu budżetu), który jest uznawany za oficjalną siedzibę Parlamentu Europejskiego. W Luksemburgu znajduje się sekretariat generalny, biblioteka oraz część zaplecza technicznego.

Spotkania szefów państw i rządów w ramach szczytów Rady Europejskiej odbywają się od kilku lat w Brukseli. Wcześniej zazwyczaj organizowane były w państwie sprawującym przewodnictwo w Unii Europejskiej. Ograniczenie spotkań Rady Europejskiej właściwie tylko do Brukseli, które zbiegło się w czasie z przyjęciem do UE państw Europy Środkowo-Wschodniej, spowodowane było przede wszystkim koniecznością zapewnienia odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa ich uczestników oraz ograniczenia kosztów i usprawnienia procedur organizacyjnych.

Biura Rady Unii Europejskiej znajdują się w Brukseli, gdzie również odbywa się większość posiedzeń. W niektórych przypadkach (w kwietniu, czerwcu i październiku) odbywają się one w Luksemburgu.

Komisja Europejska spotyka się w Brukseli i w Luksemburgu, ponadto ma swoje stałe przedstawicielstwa w krajach członkowskich UE oraz specjalne delegatury w krajach niebędących członkami Unii. Ponadto w wielu krajach członkowskich Komisja powołała agencje o charakterze technicznym, naukowym lub administracyjnym (np. Europejski Urząd Bezpieczeństwa Żywności we Włoszech zapewnia niezależne doradztwo naukowe w kwestiach związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa żywności).

Siedzibą trybunałów UE: Trybunału Sprawiedliwości (oraz Sądu i Sądu do spraw Służby Publicznej), a także Trybunału Obrachunkowego, jest Luk-

¹⁸ http://europa.eu/about-eu/facts-figures/administration/index_pl.htm (dostęp: 25 maja 2011).

semburg. W Luksemburgu swoją siedzibę mają również Urząd Publikacji Unii Europejskiej oraz Europejski Urząd Statystyczny EUROSTAT.

Komitety doradcze: Ekonomiczno-Społeczny i Regionów, spotykają się w Brukseli. Jeśli chodzi o organy o charakterze finansowym, to siedzibą Europejskiego Banku Centralnego jest Frankfurt n. Menem, zaś Grupy Europejskiego Banku Inwestycyjnego – Luksemburg.

Członkom Parlamentu Europejskiego zapewniona jest swoboda podróżowania na miejsce obrad. Podczas odprawy celnej przysługują im uprawnienia, z których korzystają funkcjonariusze międzynarodowi podczas pełnienia swojej misji. W czasie wykonywania przez nich funkcji chroni ich immunitet jurysdykcyjny, nie mogą być oni zatrzymani lub też poddani postępowaniu sądowemu z powodu ich wypowiedzi i sposobu głosowania, nie podlegają też żadnym procedurom śledczym. W trakcie sesji Parlamentu Europejskiego parlamentarzyści na terytorium własnego kraju korzystają z takich samych przywilejów i immunitetów jak parlamentarzyści krajowi. W przypadku popełnienia przestępstwa przez członka Parlamentu Europejskiego immunitet w wyniku specjalnej procedury może zostać uchylony¹⁹.

Jeśli chodzi o przedstawicieli państw członkowskich biorących udział w pracach innych instytucji UE, korzystają oni ze zwyczajowych przywilejów, immunitetów i ułatwień, które mają charakter funkcjonalny, a więc są ściśle związane z wykonywanymi przez nich funkcjami. W szczególności dotyczy to swobodnego podróżowania na spotkania. Osoby takie nie podlegają aresztowaniu bądź zatrzymaniu, a ich bagaż osobisty nie może zostać zatrzymany. Korzystają one z immunitetu jurysdykcyjnego w odniesieniu do wypowiedzi ustnych i pisemnych oraz dokonywanych czynności o charakterze urzędowym. Przysługuje im również nietykalność dokumentów urzędowych oraz zwolnienie od wszelkich ograniczeń imigracyjnych i formalności związanych z rejestracją cudzoziemców²⁰.

Kolejną grupą korzystającą z ułatwień z tytułu wykonywanej pracy są funkcjonariusze i personel instytucji Unii Europejskiej. Korzystają oni przede wszystkim z immunitetu sądowego w zakresie prowadzonej działalności urzędowej i dokonywanych aktów o charakterze urzędowym. Przysługuje im również zwolnienie od wszelkich ograniczeń imigracyjnych oraz formalności

¹⁹ J. Sutor, *Immunitety i przywileje Rady Europy i Wspólnot Europejskich*, Ośrodek Informacji Rady Europy i Centrum Europejskie Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2000, s. 156.

²⁰ *Ibidem*, s. 157–158.

dotyczących rejestracji cudzoziemców (dotyczy to też współmałżonków oraz członków rodzin pozostających na ich utrzymaniu). W zakresie zwolnień celnych przysługują im przywileje podobne do tych, z których korzysta personel techniczno-administracyjny przedstawicielstw dyplomatycznych. Są też zwolnieni od płacenia podatków od uposażeń i innych poborów, z wyjątkiem podatków płaconych do budżetu unijnego uzależnionych od stanu cywilnego i sytuacji rodzinnej.

Warto również zwrócić uwagę na Komitet Stałych Przedstawicieli (fr. *Comité des Représentants Permanents* – COREPER) składający się ze stałych przedstawicieli państw członkowskich akredytowanych przy UE. Wszystkie państwa członkowskie UE delegują do Brukseli stałego przedstawiciela, który ma rangę ambasadora, oraz jego zastępcę, najczęściej w randze ministra pełnomocnego. COREPER działający permanentnie przygotowuje spotkania Rady Unii Europejskiej²¹ (organu, w którego skład wchodzi ministrowie z państw członkowskich w zależności od poruszanej tematyki), zaś w przypadku niemożności przybycia danego ministra zastępują go na posiedzeniu Rady. W ramach COREPER I, w którego kompetencjach leżą kwestie techniczne i ekonomiczne aspekty funkcjonowania rynku wewnętrznego, spotykają się zastępcy stałych przedstawicieli. Z kolei w skład COREPER II wchodzi stali przedstawiciele zajmujący się sprawami ogólnymi i kwestiami związanymi z polityką zagraniczną. W praktyce to COREPER prowadzi dyskusję nad problemami i podejmuje decyzje, które w większości przypadków Rada UE po prostu przypieczętowanie²².

Precedencja w Unii Europejskiej znajduje swoje odzwierciedlenie w dwóch głównych aspektach. Dotyczy, po pierwsze, precedencji najważniejszych instytucji i – co za tym idzie – ich przewodniczących, po drugie, prezydencji, czyli sprawowania przewodnictwa w UE przez poszczególne państwa członkowskie według ściśle określonej kolejności.

Precedencja najważniejszych instytucji budzi stosunkowo najwięcej kontrowersji, ponieważ wiąże się z pierwszeństwem, według którego występują

²¹ W latach 90. Rada UE spotykała się w 22 formacjach, od czerwca 2000 r. przez dwa kolejne lata w szesnastu, a od czerwca 2002 r. już tylko w dziewięciu. Od 1 grudnia 2009 r., kiedy wszedł w życie Traktat z Lizbony, formacji Rady jest dziesięć: sprawy ogólne; sprawy zagraniczne; sprawy gospodarcze i finansowe; wymiar sprawiedliwości i sprawy wewnętrzne; zatrudnienie, polityka społeczna, zdrowie i ochrona konsumentów; konkurencyjność (rynek wewnętrzny, przemysł, badania i przestrzeń kosmiczna); transport, telekomunikacja i energia; rolnictwo i rybołówstwo; środowisko; edukacja, młodzież, kultura i sport.

²² J. Sutor, *Immunitety i przywileje...*, op. cit., s. 161–162.

reprezentujący je przewodniczący. Lata praktyki pozwoliły jednak na wypracowanie listy precedencji najważniejszych osób w UE satysfakcjonującej zainteresowane strony. Sytuacja ta zmieniła się po wejściu w życie Traktatu z Lizbony, który powoływał do życia funkcję Stałego Przewodniczącego Rady Europejskiej oraz w istotny sposób zmieniał kompetencje i afiliację Wysokiego Przedstawiciela UE ds. Zagranicznych i Polityki Bezpieczeństwa.

W wyniku rozmów prowadzonych pomiędzy Sekretariatem Generalnym Komisji Europejskiej oraz Gabinetem Stałego Przewodniczącego Rady Europejskiej 7 kwietnia 2010 r. ogłoszone zostało porozumienie regulujące precedencję najważniejszych instytucji UE i osób je reprezentujących.

Precedencja odnosząca się do najważniejszych instytucji głównych i organów pomocniczych została ustalona następująco:

1. Parlament Europejski
2. Rada Europejska
3. Rada UE
4. Komisja Europejska
5. Trybunał Sprawiedliwości UE
6. Europejski Bank Centralny
7. Trybunał Obrachunkowy
8. Komitet Ekonomiczno-Społeczny
9. Komitet Regionów
10. Europejski Bank Inwestycyjny

Pierwsze miejsce zostało przyznane Parlamentowi Europejskiemu ze względu na to, że jest jedynym organem pochodzącym z wyborów powszechnych i bezpośrednich, a co za tym idzie – stanowi *vox populi*. Druga w kolejności, Rada Europejska, wysokie miejsce zawdzięcza swojemu składowi – szefowie państw i rządów stanowią reprezentację na najwyższym szczeblu państw członkowskich Unii Europejskiej. Rada UE to również reprezentacja krajów członkowskich (czyli najważniejszych podmiotów stosunków międzynarodowych), jednak na nieco niższym szczeblu – ministerialnym. Czwarte miejsce Komisji Europejskiej wynika z faktu, że komisarze reprezentują Unię Europejską (w chwili wyboru przestają reprezentować interesy swoich państw, a zaczynają działać na rzecz ogólnego interesu całej UE). Kolejne miejsca są determinowane zakresem kompetencji i kolejnością powoływania instytucji (Trybunał Sprawiedliwości

rozpoczął działalność przed Trybunałem Obrachunkowym, zaś wśród organów o charakterze doradczym Komitet Ekonomiczno-Społeczny istniał przed Komitetem Regionów, który został powołany dopiero Traktatem z Maastricht). Wyjątkiem jest tu Europejski Bank Centralny, który – ze względu na swoje kompetencje (nadzór nad wspólną walutą) – pełni bardzo istotną rolę, jednak musi uznawać nadrzędność Trybunału Sprawiedliwości stojącego na straży przestrzegania prawa.

Druga kolejność pojawiająca się w powyższym porozumieniu dotyczy najważniejszych osób reprezentujących instytucje i organy Unii Europejskiej (jest ona odzwierciedleniem zasad obowiązujących w precedencji najważniejszych instytucji i organów w UE). Kolejność ta przedstawia się następująco:

1. Przewodniczący Parlamentu Europejskiego
2. Przewodniczący Rady Europejskiej
3. Członkowie Rady Europejskiej oraz Przewodniczący Komisji Europejskiej
4. Wysoki Przedstawiciel UE ds. Zagranicznych i Polityki Bezpieczeństwa oraz Przewodniczący Rady Unii Europejskiej
5. Przewodniczący Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej
6. Prezes Europejskiego Banku Centralnego
7. Przewodniczący Trybunału Obrachunkowego
8. Ministrowie – członkowie Rady Unii Europejskiej
9. Wiceprzewodniczący Parlamentu Europejskiego i Komisji Europejskiej
10. Przewodniczący Komitetu Ekonomiczno-Społecznego
11. Przewodniczący Komitetu Regionów
12. Prezes Europejskiego Banku Inwestycyjnego
13. Wiceprezes Europejskiego Banku Centralnego
14. Członkowie Komisji Europejskiej i Parlamentu Europejskiego
15. Przewodniczący Sądu
16. Sędziowie i Rzecznicy Generalni Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej
17. Rzecznik Praw Obywatelskich
18. Członkowie Trybunału Obrachunkowego
19. Członkowie Zarządu Europejskiego Banku Centralnego

20. Stali Przedstawiciele Państw Członkowskich Unii Europejskiej
21. Wiceprzewodniczący Komitetu Ekonomiczno-Społecznego
22. Wiceprzewodniczący Komitetu Regionów
23. Wiceprezesa Europejskiego Banku Inwestycyjnego
24. Członkowie Sądu
25. Europejski Inspektor Ochrony Danych
26. Przewodniczący Sądu ds. Służby Publicznej
27. Członkowie Komitetu Ekonomiczno-Społecznego
28. Członkowie Komitetu Regionów
29. Członkowie Sądu ds. Służby Publicznej
30. Sekretarze Generalni Instytucji i Organów Unii Europejskiej
31. Zastępca Europejskiego Inspektora Ochrony Danych
32. Dyrektorzy Generalni Instytucji Unii Europejskiej
33. Dyrektorzy Instytucji Unii Europejskiej

Drugim szczególnym przejawem stosowania zasady precedencji w Unii Europejskiej jest prezydencja (łac. *praesidentia* ‘przewodniczenie w trakcie obrad’, ‘zajmowanie pierwszego miejsca’). Terminem „prezydencja” określane jest sześciomiesięczne przewodnictwo w obradach Rady Unii Europejskiej²³ i zwyczajowe przewodzenie UE, które zmienia się zgodnie z zasadą rotacji. W półrocznych okresach przedstawiciele państwa sprawującego aktualnie prezydencję pełnili funkcję przewodniczącego podczas obrad Rady Europejskiej (Prezydent lub Premier) oraz Rady Unii Europejskiej (Minister Spraw Zagranicznych). Do 1999 r. państwa sprawujące prezydencję zmieniały się w porządku alfabetycznym. Z chwilą wejścia w życie Traktatu amsterdamskiego²⁴ ustalono, że kolejność pełnienia tej funkcji będzie wskazywana w drodze negocjacji pomiędzy państwami i będzie obejmowała okres prezydencji wszystkich państw członkowskich będących aktualnie członkami UE.

²³ Do 1 grudnia 2009 r., kiedy to na mocy Traktatu lizbońskiego powołano funkcję Przewodniczącego Rady Europejskiej, zasada prezydencji odnosiła się również do rotacyjnych zmian w przewodnictwie podczas obrad Rady Europejskiej. Aktualnie prezydencja odnosi się przede wszystkim do przewodzenia obradom Rady Unii Europejskiej. Przewodnictwo sprawowane jest od początku stycznia do końca czerwca lub od początku lipca do końca grudnia.

²⁴ Traktat amsterdamski został podpisany 2 października 1997 r., zaś w życie wszedł 1 maja 1999 r.

Do wejścia w życie Traktatu amsterdamskiego z prezydencją wiązała się instytucja tzw. *troiki*. Była to powszechnie praktykowana w Unii zasada współpracy i wspomagania kraju, który sprawował prezydencję, przez państwa poprzedniej i następnej prezydencji. Miało to na celu zapewnienie ciągłości działań podejmowanych w Unii Europejskiej oraz zagwarantowanie płynnego przejmowania obowiązków wynikających z prezydencji przez poszczególne kraje. Z chwilą wejścia w życie Traktatu amsterdamskiego zmienił się skład personalny *troiki* w odniesieniu do reprezentowania UE w stosunkach międzynarodowych. Od tej pory przedstawiciel państwa sprawującego prezydencję był wspierany w swoich działaniach przez Wysokiego Przedstawiciela ds. Wspólnej Polityki Zagranicznej i Bezpieczeństwa oraz Przewodniczącego Komisji Europejskiej²⁵.

Obecnie sprawowanie prezydencji ma w dużej mierze znaczenie prestiżowe i honorowe. Od czasu wejścia w życie Traktatu z Lizbony większość obowiązków wynikających z obecności Unii Europejskiej na arenie międzynarodowej przejęli stały Przewodniczący Rady Europejskiej oraz Wysoki Przedstawiciel UE ds. Zagranicznych i Polityki Bezpieczeństwa przy wsparciu Przewodniczącego Komisji Europejskiej. Obowiązujący obecnie cykl prezydencji²⁶ rozpoczął się od przewodnictwa Niemiec w pierwszej połowie 2007 r. i zakończy się prezydencją fińską w pierwszej połowie 2020 r.

Na podstawie decyzji Rady UE polska prezydencja przypadła w drugiej połowie 2011 r. Zgodnie ze zmianami wprowadzonymi przy okazji ustalania obecnie obowiązującej kolejności, Polska sprawowała swoją funkcję w ramach tzw. *trio*, do którego należały jeszcze Dania i Cypr. Zmiany w sposobie sprawowania przewodnictwa w Radzie Unii Europejskiej wynikały z propozycji pojawiających się w procesie negocjowania postanowień Traktatu z Lizbony, a mających na względzie powołanie nowej funkcji Przewodniczącego Rady

²⁵ Wysoki Przedstawiciel Unii Europejskiej ds. Wspólnej Polityki Zagranicznej i Bezpieczeństwa (ang. *The High Representative of the Union for Foreign Affairs and Security Policy*, fr. *Haute Représentante de l'Union pour les affaires étrangères et la politique de sécurité*). Wspólna Polityka Zagraniczna i Bezpieczeństwa (ang. *Common Foreign and Security Policy – CFSP*, fr. *la politique étrangère et de sécurité commune*). Od chwili wejścia w życie Traktatu lizbońskiego nazwa została zmodyfikowana, zaś Wysokim Przedstawicielem UE ds. Zagranicznych i Polityki Bezpieczeństwa jest obecnie Włoszka Federica Mogherini.

²⁶ Porządek, w jakim państwa członkowskie UE sprawują prezydencję w Radzie UE, od 1 stycznia 2007 r. określony został decyzją Rady UE z dnia 1 stycznia 2007 r. w sprawie porządku sprawowania prezydencji w Radzie (2007/5/WE, Euratom). Sam fakt funkcjonowania prezydencji wynika z podstawy prawnej, którą stanowi art. 16 Traktatu o Unii Europejskiej.

Europejskiej oraz dokonanie zmian w kompetencjach Wysokiego Przedstawiciela UE²⁷. W ramach obecnie funkcjonującego *trio*, podobnie jak przed 1999 r., przewidziana jest bliższa współpraca między trzema państwami członkowskimi kolejno pełniącymi funkcję prezydencji. Jednak w odróżnieniu od *troiki* nie chodzi tu o współpracę państwa sprawującego prezydencję ze swoim poprzednikiem i następcą, lecz o ściśle określoną trójkę państw sprawujących po sobie przewodnictwo w 18-miesięcznym okresie. Dlatego też, układając obecnie obowiązującą kolejność, państwa członkowskie zadbały o to, aby w każdym *trio* znalazło się co najmniej jedno duże i jedno małe państwo oraz co najmniej jeden „stary” i jeden „nowy” kraj UE. Dodatkowo współpraca w ramach *trio* ma za zadanie rozwijać stosunki między krajami, które do tej pory nie miały zbyt bogatej tradycji w tym zakresie.

Współpraca państw w ramach *trio* spełnia wiele kluczowych zadań. O ile samo przewodnictwo w Radzie UE ma przede wszystkim charakter prestiżowy, o tyle z punktu widzenia państw stanowiących *trio* zapewnia pewną stabilizację polityczno-programową, a wraz z nią ciągłość prac instytucji unijnych. Dodatkowo, wspólne sprawowanie prezydencji zabezpiecza przed forsowaniem swoich partykularnych interesów przez państwo aktualnie sprawujące prezydencję, co nieraz już się zdarzało i odbywało się kosztem Unii Europejskiej jako całości. Wartością dodaną prezydencji sprawowanej w formie *trio* jest też możliwość czerpania wzorców i przyswajania tzw. dobrych praktyk od państw mających już doświadczenie w sprawowaniu prezydencji w przeszłości przez kraje nowe, a co za tym idzie – niedoświadczone w tym zakresie.

Na uwagę zasługuje również tworzona obecnie służba dyplomatyczna Unii Europejskiej. Jej początki sięgają końca lat 50. XX w., kiedy to po powołaniu do życia Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej²⁸ pojawiła się potrzeba stworzenia specjalnych misji nadzorujących wykorzystanie funduszy wspólnotowych poza jej granicami. Obecnie podejmowane działania zmierzające do utworzenia i rozwijania Europejskiej Służby Działań Zewnętrznych²⁹ mają na celu w dal-

²⁷ Decyzja Rady Europejskiej z dnia 1 grudnia 2009 r. w sprawie sprawowania prezydencji Rady (2009/881/UE).

²⁸ Do Traktatu rzymskiego ustanawiającego Europejską Wspólnotę Gospodarczą dołączona została specjalna Konwencja Wykonawcza ustanawiająca współpracę z krajami i terytoriami zamorskimi, która regulowała sposób współpracy WE z ówczesnymi koloniami państw członkowskich.

²⁹ Europejska Służba Działań Zewnętrznych (ang. *European External Action Service* – EEAS) – jej utworzenie jest jednym z ważniejszych osiągnięć Unii Europejskiej wprowadzonym na

szej perspektywie zwiększenie jej kompetencji, zarówno dyplomatycznych, jak i konsularnych (np. prawo do świadczenia ochrony konsularnej i wystawiania wiz). Byłoby to szczególnie pożądane z punktu widzenia obywateli państw członkowskich, które w danym kraju nie mają swojego przedstawicielstwa dyplomatycznego i konsularnego.

Stałe przedstawicielstwa Komisji Europejskiej, zwane też potocznie przedstawicielstwami Unii Europejskiej, powstają na podstawie dwustronnych porozumień zawieranych pomiędzy Komisją Europejską i danym państwem. Umowy te szczegółowo określają status prawny przedstawicielstwa oraz przywileje i immunitety przysługujące jego pracownikom oraz członkom ich rodzin. Polska, na zasadzie wzajemności, ustaliła w tym przypadku katalog przywilejów i immunitetów dla członków stałego przedstawicielstwa Komisji Europejskiej w Polsce na identycznym poziomie z tymi, które wynikają z Konwencji wiedeńskiej z 1961 r.³⁰

Nie można również zapominać o przedstawicielstwach państw członkowskich, krajów trzecich i organizacji międzynarodowych akredytowanych przy Unii Europejskiej (a właściwie przy Komisji Europejskiej). Obok klasycznych funkcji dyplomatycznych stali przedstawiciele reprezentują kraje wysyłające podczas realizacji postanowień układów handlowych i stowarzyszeniowych. Jak już wcześniej zostało wspomniane, przedstawiciele państw członkowskich biorą czynny udział w pracach COREPER. Współpracują oni również w ramach Komitetu Ambasadorów UE-AKP, w którego skład wchodzi stali przedstawiciele państw członkowskich Unii oraz krajów Afryki, Karaibów i Pacyfiku.

Należy również odnotować specyficzną sytuację przedstawicielstw państw w Unii i UE w innych krajach. O ile stałe przedstawicielstwa państw trzecich

podstawie Traktatu z Lizbony, który wszedł w życie 1 grudnia 2009 r. ESDZ symbolicznie zainicjowała działalność w rocznicę wejścia w życie traktatu, 1 grudnia 2010 r. Głównym celem powołania ESDZ jest stworzenie bardziej spójnej i efektywnej służby zagranicznej UE, mającej istotny wpływ na arenie międzynarodowej. Współpracuje ona ze stałymi przedstawicielstwami państw członkowskich UE w Brukseli, Radą Unii Europejskiej i Komisją Europejską. Na czele ESDZ stoi Wysoki Przedstawiciel UE ds. Wspólnej Polityki Zagranicznej i Bezpieczeństwa, który jest jednocześnie wiceprzewodniczącym Komisji Europejskiej. Budowa ESDZ przebiega w oparciu o dotychczas istniejące 136 delegacji i biur łącznikowych Komisji Europejskiej powoływanych na całym świecie od chwili wejścia w życie Traktatu rzymskiego ustanawiającego Europejską Wspólnotę Gospodarczą w 1958 r. Zob. więcej na ten temat: <http://www.eeas.europa.eu>. W procesie rekrutacji pracowników stosowana jest zasada równowagi geograficznej.

³⁰ J. Sutor, *Immunitety i przywileje...*, op. cit., s. 167–168.

akredytowane przy UE oraz stałe przedstawicielstwa UE w krajach trzecich (niebędących członkami UE) korzystają z pełnego statusu dyplomatycznego, o tyle stałe przedstawicielstwa UE w jej krajach członkowskich mają charakter biur łącznikowych i pełnią funkcje bardziej reprezentacyjne niż dyplomatyczne. Przede wszystkim zajmują się one dostarczaniem aktualnych informacji na temat funkcjonowania Unii Europejskiej, w przeciwieństwie do stałych przedstawicielstw państw członkowskich UE w Brukseli, które pełnią głównie funkcje dyplomatyczne, a zatem korzystają z pełnego zakresu przywilejów i immunitetów.

Oprócz stałych przedstawicielstw państw członkowskich i państw trzecich w Brukseli funkcjonują również biura łącznikowe organizacji międzynarodowych (m.in. ONZ, niektórych organizacji wyspecjalizowanych ONZ, Rady Europy, MCK).

Przywileje i immunitety przedstawicielstw krajów i organizacji międzynarodowych przy UE są identyczne z tymi zagwarantowanymi w Konwencji wiedeńskiej z 1961 r. Ponieważ mogą one być przyznane tylko przez państwo, na terenie którego dana organizacja międzynarodowa ma swoją siedzibę, w tym przypadku rola taka przypada w udziale Ministerstwu Spraw Zagranicznych Królestwa Belgii. Tryb przyznawania przywilejów i immunitetów jest analogiczny do obowiązującego w stosunkach dwustronnych. Po otrzymaniu oficjalnej noty stałego przedstawicielstwa informującej o objęciu funkcji przez nowego członka personelu, belgijski MSZ wystawia jemu i członkom jego rodziny odpowiednie legitymacje. Również personel techniczny i administracyjny stałego przedstawicielstwa i służby, jak również członkowie rodzin, korzystają z przywilejów i immunitetów³¹ w zakresie przewidzianym dla poszczególnych kategorii w Konwencji wiedeńskiej z 1961 r.³²

Ciekawostką jest, że wzorem praktyki międzynarodowej charakterystycznej dla państw, również w Unii Europejskiej funkcjonuje korpus dyplomatyczny. Tworzą go wszyscy szefowie przedstawicielstw dyplomatycznych państw i organizacji międzynarodowych akredytowani przy Unii Europejskiej. Nazwiska i funkcje dyplomatów, a także imiona ich współmałżonków umieszczane są na liście korpusu dyplomatycznego publikowanej przez Protokół Dyplomatyczny

³¹ Pod warunkiem, że nie są oni obywatelami belgijskimi ani nie posiadali wcześniej prawa stałego pobytu w Belgii. Możliwe jest jednak przyznanie im pewnych prerogatyw na zasadzie wzajemności; zob. J. Sutor, *Immunitety i przywileje...*, op. cit., s. 167.

³² *Ibidem*, s. 166–167.

Komisji Europejskiej³³. Dziekanem korpusu jest zazwyczaj nuncjusz apostolski, zaś wicedziekanem szef przedstawicielstwa w randze ambasadora najdłużej sprawujący swoją funkcję.

W sprawowaniu obowiązków dziekanowi pomaga Komitet Doradczy (ang. *Advisory Committee*, fr. *Comité consultatif*), składający się, oprócz dziekana i wicedziekana, z czterech najstarszych pod względem precedencji ambasadorów akredytowanych przy Komisji Europejskiej i mających swoją stałą siedzibę w Królestwie Belgii³⁴. Do zadań Komitetu Doradczego należy zwracanie uwagi na kwestie mogące być obiektem zainteresowania członków korpusu oraz organizowanie spotkań (w tym plenarnych, które odbywają się co najmniej raz w roku). Funkcjonuje również sekretariat korpusu dyplomatycznego, który utrzymywany jest ze składek wnoszonych przez stałe przedstawicielstwa.

Rada Europy

Rada Europy (ang. *Council of Europe*, fr. *Conseil de l'Europe*) jest organizacją międzypaństwową, powołaną do życia 5 maja 1949 r. w celu ochrony praw człowieka, demokracji parlamentarnej i państwa prawa oraz popierania rozwoju gospodarczego, społecznego i kulturalnego. Obecnie jej członkami jest 47 państw, z kolei 8 innych posiada status obserwatora przy różnych organach Rady Europy.

Jak już wcześniej zostało wspomniane, Rada Europy oraz Unia Europejska korzystają z tej samej flagi (okrąg złożony z dwunastu złotych gwiazd na niebieskim tle) oraz hymnu (muzyczna aranżacja „Ody do radości” z IX symfonii Ludwiga van Beethovena). Flagi, zgodnie z praktyką dyplomatyczną, wywieszane są na budynkach urzędowych Rady Europy, ich stałych przedstawicielstwach za granicą oraz na środkach lokomocji, którymi poruszają się szefowie stałych przedstawicielstw.

W Radzie Europy obowiązują dwa języki urzędowe: angielski i francuski. Z kolei podczas obrad Zgromadzenia Parlamentarnego dodatkowo dopuszcza się używanie jako języków roboczych niemieckiego, rosyjskiego i włoskiego³⁵.

³³ http://ec.europa.eu/dgs/secretariat_general/corps/index.cfm?go=search.search&representations=1 (dostęp: 25 maja 2013).

³⁴ http://ec.europa.eu/dgs/secretariat_general/corps/index.cfm?go=vademecum.vademecum (dostęp: 25 maja 2013) – *Vademecum for the use of the diplomatic corps accredited to the European Union and to the European Atomic Energy Community*.

³⁵ J. Sutor, *Immunitety i przywileje...*, op. cit., s. 75.

Podobnie jak w przypadku wielu innych organizacji międzynarodowych, również przy Radzie Europy akredytowani są stali przedstawiciele państw członkowskich. W większości noszą oni tytuły „ambasadorów nadzwyczajnych i pełnomocnych” lub też „stałych przedstawicieli”. Oprócz wielu zadań charakterystycznych dla ich funkcji dodatkowym ważnym zadaniem jest zastępowanie swoich ministrów spraw zagranicznych w czasie, gdy nie uczestniczą oni w pracach Komitetu Ministrów (co jest w praktyce funkcją stałą, ponieważ ministrowie pojawiają się na sesjach Komitetu Ministrów zazwyczaj tylko dwa razy w roku). Jako reprezentanci swoich ministrów stali przedstawiciele tworzą Komitet Delegatów Ministrów i mają w praktyce takie same uprawnienia do podejmowania decyzji³⁶. Ponadto niektóre państwa, niebędące członkami Rady Europy, ale sprawujące funkcję obserwatora, mają w siedzibie Rady w Strasburgu swoich stałych obserwatorów.

Oprócz wyżej opisanego biernego prawa legacji Rada Europy korzysta również z czynnego prawa legacji. Organizacja ma swoje stałe przedstawicielstwa przy organizacjach międzynarodowych (m.in. ONZ, UE) oraz biura informacji w krajach członkowskich. Ich pracownicy korzystają z przywilejów i immunitetów dyplomatycznych.

Warto także przyjrzeć się uprawnieniom nadanym członkom Zgromadzenia Parlamentarnego Rady Europy, w którego skład wchodzi wybrani przedstawiciele parlamentów wszystkich państw członkowskich Rady Europy. Zgodnie ze statutem Rady Europy³⁷, żaden przedstawiciel nie może zostać pozbawiony swojego stanowiska podczas trwania sesji Zgromadzenia bez zgody tego Zgromadzenia. Członkowie Zgromadzenia Parlamentarnego są również wolni od wszelkich ograniczeń natury administracyjnej w czasie podróży na spotkania, które odbywają się cztery razy w roku i trwają tydzień. W trakcie wykonywania swojej funkcji nie mogą być przesłuchiвани, zatrzymywani ani ścigani z powodu ich wypowiedzi czy sposobu głosowania. Przysługujące im immunitety nie dotyczą jednak sytuacji, w której przedstawiciel do Zgromadzenia usiłował popełnić lub popełnił przestępstwo³⁸.

Najwyżsi funkcjonariusze Rady Europy, a także członkowie ich rodzin, korzystają z przywilejów i immunitetów określonych w Konwencji wiedeńskiej z 1961 r. Pozostali funkcjonariusze korzystają z przywilejów i immunitetów

³⁶ *Ibidem*, s. 105–106.

³⁷ Art. 25 pkt B Statutu Rady Europy.

³⁸ J. Sutor, *Immunitety i przywileje...*, *op. cit.*, s. 101–103.

w ograniczonym zakresie. W przypadku jakiegokolwiek nadużycia uprzywilejowanego statusu Sekretarz Generalny Rady jest upoważniony do uchylenia immunitetu danego funkcjonariusza³⁹.

NATO

Organizacja Paktu Północnoatlantyckiego⁴⁰ została powołana do życia na podstawie traktatu podpisanego 4 kwietnia 1949 r. w Waszyngtonie. Skupia ona państwa połączone dążeniem do zachowania swojego bezpieczeństwa poprzez wzajemne udzielanie gwarancji przyjsia z pomocą w razie potrzeby oraz utrzymywanie pokojowych stosunków z innymi krajami.

Przy siedzibie głównej NATO w Brukseli akredytowani są stali przedstawiciele wszystkich państw członkowskich w randze ambasadora. Korzystają oni z przywilejów i immunitetów przewidzianych w Konwencji wiedeńskiej z 1961 r. Z tego samego zakresu przywilejów i immunitetów korzystają stałe i tymczasowe przedstawicielstwa państw trzecich, na podstawie specjalnego porozumienia z 1994 r.

W przeciwieństwie do Unii Europejskiej NATO nie uznaje ze języki oficjalne organizacji języków wszystkich państw członkowskich. Status języków oficjalnych NATO zyskały tylko angielski i francuski. Najczęściej stosowaną kolejnością w przypadku szeregowania państw członkowskich jest hierarchia wynikająca z kolejności nazw państw w języku angielskim. Podobna kolejność jest stosowana podczas wywieszania flag krajów należących do NATO. Znane są jednak przypadki wykorzystywania do określenia precedencji przedstawicieli państw członkowskich kolejności wynikającej z uszeregowania alfabetycznego nazw państw w języku francuskim.

³⁹ *Ibidem*, s. 104–105.

⁴⁰ Organizacja Paktu / Traktatu Północnoatlantyckiego (ang. *North Atlantic Treaty Organization* – NATO, fr. *Organisation du Traité de l'Atlantique Nord* – OTAN).

Korespondencja dyplomatyczna

Pojęcie „korespondencja dyplomatyczna” obejmuje różne rodzaje pism wymienianych oficjalnie, w celach dyplomatycznych, najczęściej pomiędzy przedstawicielami państw i organizacji międzynarodowych.

Ze względu na formę można wyróżnić następujące kategorie korespondencji dyplomatycznej: oficjalne pisma wymieniane między głowami państw, szefami i członkami rządów (np. listy uwierzytelniające, listy odręczne, listy oficjalne, orędzia) oraz korespondencję dyplomatyczną *sensu stricto* (np. noty dyplomatyczne wymieniane pomiędzy ministrami i ministerstwami spraw zagranicznych oraz przedstawicielstwami dyplomatycznymi innych państw, między przedstawicielstwami dyplomatycznymi, korespondencję międzyrządowych organizacji międzynarodowych). Do korespondencji dyplomatycznej często zaliczane są również różnego rodzaju deklaracje, komunikaty, oświadczenia, proklamacje czy depesze.

Podczas redagowania i przekazywania korespondencji dyplomatycznej należy przestrzegać ściśle określonych reguł, omówionych poniżej.

Podstawowe zasady korespondencji oficjalnej

Wszelkiego rodzaju korespondencja oficjalna powinna być przygotowywana z zastosowaniem powszechnie obowiązujących reguł i elementów (choć nie w każdym piśmie wszystkie omówione poniżej elementy muszą się znaleźć). Podstawową zasadą jest umiejętność logicznego i jasnego formułowania przekazu, tak aby był on jak najłatwiejszy w odbiorze. Umiejętność perfekcyjnego

przygotowania pism różnego rodzaju powinna być udoskonalana przez całe życie, zaś biegłość w tej kwestii może w wielu przypadkach decydować o sukcesie zawodowym i towarzyskim.

Większość korespondencji wymaga wskazania osoby, do której powinno być skierowane pismo (pisanie do urzędu, z nielicznymi wyjątkami, świadczy o tym, że nadawca nie włożył wystarczającego wysiłku w odnalezienie informacji, kto powinien być adresatem pisma, a dodatkowo naraża on korespondencję na dłuższą drogę służbową, zanim odnaleziony zostanie właściwy adresat). Każde pismo, które jest opatrzone własnoręczną sygnaturą, staje się niejako z automatu wizytówką nadawcy, warto więc poświęcić odpowiednią ilość czasu i uwagi na jego przygotowanie.

Większość pism i listów składa się z następujących elementów: miejsce i data sporządzenia (zazwyczaj prawa górna część kartki), dane osoby i ewentualnie dodatkowo urzędu, który ona reprezentuje (lewa strona kartki), dane adresata i ewentualnie urzędu, który on reprezentuje (prawa strona kartki), temat bądź też przywołanie numeru kancelaryjnego pisma, do którego pismo nawiązuje, następnie początkowa formułka grzecznościowa, właściwa treść pisma, końcowa formułka grzecznościowa, podpis, lista załączników lub lista adresowa w przypadku większej liczby adresatów.

W dobie komputerów i drukarek niewiele pism jest przygotowywanych odręcznie. Jednak nawet jeśli pismo zostało przygotowane komputerowo i wydrukowane, oprócz podpisu jeszcze co najmniej dwa elementy pisma powinny być sporządzone odręcznie. Zasada ta dotyczy formuлки grzecznościowej początkowej i końcowej (np. Szanowny Panie Prezesie, pozostając z wyrazami szacunku itd.)¹.

Jedną z podstawowych reguł stosowanych podczas podpisywania umów międzynarodowych jest reguła alternatu (łac. *alternatio* ‘czynność dokonywana na przemian’). Ma ona charakter proceduralny i służy podkreśleniu suwerennej równości stron podpisujących dokument. Dawniej kolejność podpisywania ważnych umów międzynarodowych podyktowana była obowiązującą precedencją, która z kolei hierarchię podpisów wywodziła z posiadanego tytułu, pokrewieństwa czy rangi reprezentowanego władcy, stąd też na tym tle często dochodziło do sporów. W przypadku co najmniej trzech stron podpisujących

¹ Początkowa i końcowa formułka grzecznościowa oraz podpis powinny być wykonane odręcznie, co świadczy o szacunku wobec adresata pisma. W erze komputeryzacji i seryjnie wysyłanych listów każdy list czy chociaż jego część wykonana odręcznie świadczą o atencji w stosunku do adresata pisma (zwłaszcza listy z podziękowaniami czy życzeniami).

dokument najczęściej stosowany porządek stanowi odzwierciedlenie alfabetycznej kolejności państw bądź też ich przedstawiciele podpisują się zgodnie z regułą *pêle-mêle*². Reguła alternatu dotyczy zaś sytuacji, w których występują tylko dwie strony. Polega ona na wymienianiu danego kraju i składaniu podpisu przez jego reprezentanta zawsze na pierwszym miejscu (czyli z lewej strony dokumentu, w miejscu zwanym „prawicą heraldyczną”) w egzemplarzu, który jest przygotowany dla danego państwa. Zasada ta dotyczy zarówno tytułu dokumentu, jak i jego treści, kolejności tłumaczenia czy podpisów. Egzemplarz przeznaczony dla drugiej strony jest sporządzany według identycznej zasady: tym razem to podpisy i wymienianie tego państwa będzie zawsze na pierwszym miejscu. W przypadku gdy umowa sporządzana jest w językach obu stron i dodatkowo jeszcze w trzecim języku, na obu egzemplarzach tłumaczenie w języku trzecim będzie się pojawiało jako ostatnie.

Reguła alternatu obowiązuje również przy tzw. przesnurowywaniu umowy, polegającym na przewiązywaniu stron umowy tasiemką lub sznurkiem w barwach narodowych kraju, dla którego ten egzemplarz jest przygotowywany. Ma ona również zastosowanie podczas wyciskania pieczęci na tekstach umowy.

W przypadku gdy strony negocjujące tekst umowy nie mają pełnomocnictwa do jej podpisania, po ostatecznym ustaleniu treści porozumienia następuje jego parafowanie. Taka umowa nie ma mocy obowiązującej, aż do momentu podpisania jej przez odpowiednio umocowane osoby.

Rodzaje pism dyplomatycznych

Podstawowym pismem urzędowym wykorzystywanym podczas oficjalnego komunikowania się jest nota dyplomatyczna. Do posługiwania się notami dyplomatycznymi uprawnione są Ministerstwo Spraw Zagranicznych oraz zagraniczne placówki dyplomatyczne. W niektórych sytuacjach notami dyplomatycznymi może posługiwać się szef państwa lub rządu. Korespondencja dyplomatyczna, ze względu na zróżnicowanie w stałych elementach i rodzaj poruszanych problemów, wyróżnia kilka rodzajów podstawowych not dyplomatycznych. Zalicza się do nich noty podpisane, noty werbalne, noty okólne,

² Reguła *pêle-mêle* (fr. ‘w nieładzie, pospiesznie’) dotyczy składania podpisów przez przedstawicieli państw na umowie międzynarodowej. Może ona mieć zastosowanie przy umowach zawieranych przez co najmniej trzy państwa. Polega na składaniu podpisów w dowolnym miejscu pod tekstem danej umowy bez konieczności zachowywania jakiegokolwiek kolejności.

noty identyczne, noty zbiorowe, *aide-mémoire*, memorandum i *pro-memoria*. Za pomocą not wymiennych (najczęściej są to noty werbalne) możliwe jest zawarcie umowy międzynarodowej.

Nota werbalna (fr. *note verbale*) bywa najczęściej używanym w obiegu dyplomatycznym rodzajem noty. Stosowana jest do załatwiania spraw bieżących (np. zwolnienia celne, zmiany personalne, kwestie administracyjne), może też służyć jako narzędzie do prezentowania oficjalnych stanowisk w ważnych kwestiach politycznych. Noty werbalne są pisane w trzeciej osobie, ponieważ kierowane są z urzędu do urzędu. Nie zawierają podpisu, natomiast niezbędna jest na końcu pieczęć i ewentualnie parafrasa osoby ją sporządzającej. Pierwsza strona zaczyna się nieco powyżej arkusza i nie powinna zawierać więcej niż 10 linijek. Adres umieszcza się u dołu pierwszego arkusza po jego lewej stronie, zaś datę w następnym wierszu po zakończeniu tekstu. Nota werbalna pisana jest na blankiecie urzędowym.

Pojęcie „nota podpisana” jest stosowane zamiennie z nazwą „nota osobista” (ang. *personal note*, fr. *note signée*). Dotyczy noty redagowanej w pierwszej osobie, ponieważ wysyłana jest ona od osoby do osoby. Nota osobista zawiera zawsze podpis nadawcy, który jest umieszczany na jej końcu (po grzecznościowej formule końcowej), po prawej stronie. Nie umieszcza się na notcie podpisanej pieczęci. Miejscość oraz datę wpisuje się u góry po prawej stronie lub na dole po lewej. Nota osobista sporządzana jest na osobistym blankiecie nadawcy, dlatego w lewym górnym rogu powinien znaleźć się tytuł oraz imię i nazwisko osoby piszącej. Nota podpisana jest wykorzystywana w sytuacjach, które wymagają osobistego zaangażowania osoby ją piszącej lub też dotyczy kwestii związanych z tą osobą (np. wyjazd szefa placówki dyplomatycznej na urlop).

Szczególnym przypadkiem noty werbalnej i noty podpisanej jest nota kondolencyjna. Są dwa rodzaje not kondolencyjnych, które służą przekazywaniu kondolencji oraz zawiadamianiu o kwestiach związanych z organizacją pogrzebu i wyłożeniem księgi kondolencyjnej. Z oczywistych przyczyn w notach kondolencyjnych opuszcza się nagłówki „mam/mamy zaszczyt”. W formie noty podpisanej przekazuje się osobiste kondolencje, natomiast w formie noty werbalnej podawane są informacje dotyczące kwestii organizacyjnych związanych z pogrzebem. Dodatkowo nota kondolencyjna wyróżnia się charakterystyczną szatą graficzną (czarne obramowanie lub czarny pasek w lewym lub prawym górnym rogu).

Kolejnym charakterystycznym przypadkiem noty werbalnej lub podpisanej jest nota protestacyjna. Bywa ona stosowana wtedy, gdy jedno państwo poważnie

naruszy prawa lub interesy drugiego kraju. Pisana jest zazwyczaj w oskarżycielskim tonie i zawiera formalny protest oraz odniesienie do konkretnej sytuacji.

Specyficzną notą, również łączącą w sobie elementy noty werbalnej i osobistej, jest nota zbiorowa (ang. *collective note*, fr. *note collective*). Jest ona stosowana dość rzadko, zawsze w przypadkach, kiedy kilka państw chce przekazać wspólne stanowisko w sprawie ważnej dla nich wszystkich. Zazwyczaj nadawcami noty zbiorowej są kraje, które łączy bliskość stosunków i interesów. Głównym celem przygotowania noty zbiorowej jest wywarcie nacisku na państwo-adresata poprzez zwielokrotnienie liczby jej nadawców. Nota zbiorowa jest podpisywana przez wszystkich nadawców najczęściej w kolejności alfabetycznej państw, które reprezentują.

Często stosowaną w obrocie dyplomatycznym notą jest nota okólna (ang. *circular note*, fr. *note circulaire*), będąca pismem o identycznej treści wysyłanym w celu zapoznania całego korpusu dyplomatycznego z kwestiami będącymi w jego obszarze zainteresowania (np. sprawy protokolarne, zmiana przepisów, wizyty oficjalne głów państw, spotkania organizowane z udziałem wszystkich członków korpusu dyplomatycznego). Noty okólne są zazwyczaj wysyłane przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych lub placówki dyplomatyczne w formie not werbalnych lub podpisanych.

Noty identyczne (ang. *identical note*, fr. *note identique*) to noty o identycznej treści wysyłane przez jedno państwo do kilku lub więcej państw. Posyła się je w celu zwrócenia uwagi na kwestie dotyczące nadawcy i wszystkich adresatów. Mają zazwyczaj formę noty werbalnej. Dodatkowo na końcu umieszcza się wzmiankę o pozostałych adresatach.

Noty wymienne są najbardziej rozpowszechnionym sposobem umożliwiającym zawieranie umów międzynarodowych. Według najprostszej formuły, państwo występujące z propozycją zawarcia umowy przekazuje jej treść w swojej notce, proponując jednocześnie, aby jej przyjęcie i potwierdzenie przez drugą stronę stanowiło formalne zawarcie umowy między krajami. W odpowiedzi druga strona w swej notce powtarza ujętą w cudzysłów treść zaproponowanej umowy i przez to formalnie potwierdza jej przyjęcie. W większości przypadków wymiana not jest nieco dłuższa i obejmuje wszelkie poprawki i uzupełnienia zaproponowane przez strony. Wymiana not trwa aż do osiągnięcia porozumienia.

Memorandum (łac. *memorandum* 'to, co należy zapamiętać', fr. *mémoire*, *mémorial*) służy zazwyczaj do przedstawiania stanowiska lub propozycji w kwestiach dotyczących polityki zagranicznej kraju lub problemów dotyczących społeczność międzynarodową (np. walka z terroryzmem, ochrona środowiska

naturalnego). Memorandum służy uzasadnieniu stanowiska danego państwa (fr. *exposé de motifs*), stanowiąc niekiedy pole do popisu dla obszernych i szczegółowych wywodów na dany temat.

Memorandum pisane jest zazwyczaj na blankiecie urzędowym w trzeciej osobie. Nie zawiera formułek grzecznościowych, tytułów, podpisu, adresu ani pieczęci, chociaż czasami może zawierać datę. Zazwyczaj wręczane jest osobiście przez dyplomatę adresatowi, rzadziej przesyłane jako załącznik do noty dyplomatycznej.

Netykieta³

Fenomenalny rozwój technologii komunikacyjnych ma wpływ na nasze codzienne życie na niespotykaną dotąd skalę. Dzięki zdobyczom Internetu nie jest już konieczne konstruowanie i utrzymywanie niejednokrotnie bardzo kosztownych urządzeń do komunikowania się z krajem wysyłającym. Dodatkowo Internet pomaga przezwyciężać bariery geograficzne oraz niemal w dowolny sposób wymieniać się informacjami. Bardzo wymownym przykładem ilustrującym postęp, jaki się dokonał, jest sytuacja z 1961 r., kiedy to amerykański prezydent J. Kennedy mógł sobie pozwolić na ośmiodniową zwłokę w wydaniu oświadczenia dotyczącego wzniesienia muru berlińskiego. Ale już w październiku 1989 r. prezydent G. Bush musiał wydać oświadczenie dotyczące zburzenia muru berlińskiego w ciągu kilku godzin od tego wydarzenia⁴.

Nie sposób nie zauważyć, że w dyplomacji, która wykazuje bardzo duże przywiązanie do tradycyjnych form komunikowania się, każda nowinka techniczna traktowana jest z dużą rezerwą. Już w latach 40. XIX w., kiedy na biurku brytyjskiego Ministra Spraw Zagranicznych pojawił się pierwszy telegram, wykrzyknął on „Mój Boże, przecież to jest koniec dyplomacji”. Warto również podkreślić, że dopiero w latach 30. XX w. worki z pocztą dyplomatyczną zaczęły być przesyłane drogą lotniczą, a i tak do zakończenia II wojny światowej większość przesyłek dyplomatycznych ciągle korzystała z drogi morskiej⁵.

³ Zob. więcej na ten temat: <http://netykieta.prv.pl/>; <http://www.netykieta.dlawas.net/>; <http://netykieta.pl/>

⁴ Ch. Jönsson, M. Hell, *Essence of Diplomacy*, Palgrave Macmillan, Hampshire–London 2005, s. 94.

⁵ *Ibidem*, s. 91.

Jako że zbieranie informacji i ich wymiana należą do podstawowych zadań placówek dyplomatycznych i konsularnych, nie może dziwić fakt, że Internet został bardzo szybko zaadaptowany jako narzędzie pracy dyplomatów. Proces ten szedł w parze ze wzrostem ilości informacji wymienianych pomiędzy państwami i organizacjami międzynarodowymi a placówkami zagranicznymi.

Wynalezienie Internetu przyczyniło się do poważnych zmian w wielu dziedzinach związanych z dyplomacją. Z pewnością negocjacje i przygotowania czynione przy użyciu Internetu przyczyniły się do przyspieszenia procesu ustalania ostatecznych tekstów porozumień i traktatów międzynarodowych, jak również do obniżenia kosztów utrzymania dyplomatów, którzy wcześniej musieli odbywać długotrwałe i kosztochłonne podróże. Co jest równie istotne, komunikacja za pomocą Internetu jest mniej „konfrontacyjna”, a co za tym idzie – pozwala na usprawnienie procesu negocjacyjnego w stosunku do standardowych metod. Pozwala ona również na uniknięcie dodatkowych niedogodności w postaci zorganizowanych sprzeciwów i protestów odbywających się np. przed budynkiem, w którym prowadzone są oficjalne negocjacje.

Korzystanie ze zdobyczy Internetu pozwala również na uniknięcie niedogodności związanych z przesunięciem czasu i przebywaniem negocjujących stron w różnych strefach czasowych. Przesłanie wiadomości e-mail pozwala na jej odczytanie w dogodnym dla odbiorcy czasie i na spokojne przemyślenie odpowiedzi, bez konieczności udzielania jej natychmiast, jak ma to miejsce w przypadku negocjacji osobistych. Poza tym, bez względu na miejsce aktualnego przebywania, strona negocjująca ma dostęp do swoich wiadomości, co jest ważne zwłaszcza w przypadku osób często przemieszczających się z miejsca na miejsce. Wersje elektroniczne dokumentów nic nie ważą, a to pozwala na zabranie ze sobą i porównanie negocjowanych wersji dokumentów bez względu na ich liczbę i objętość⁶.

Wzrost znaczenia współczesnych technologii komunikacyjnych bardzo szybko znalazł odzwierciedlenie zwłaszcza w organizacjach międzynarodowych oraz na różnego rodzaju forach i konferencjach o charakterze światowym i regionalnym. Dla przykładu, Organizacja Narodów Zjednoczonych utworzyła swoją oficjalną stronę WWW w 1996 r. Wydarzenie to miało ścisły związek z raportem ONZ opublikowanym w 1996 r., a dotyczącym współpracy międzynarodowej w obszarze informatyki. Jako główne zalety utworzenia oficjalnej

⁶ Won-Mog Choi, *Diplomatic and Consular Law in the Internet Age*, Singapore Year Book of International Law and Contributions, Singapore 2006, No (2006) 10 SYBIL, s. 117–132, <http://law.nus.edu.sg/sybil/downloads/articles/SYBIL-2006/SYBIL-2006-117.pdf>.

strony WWW wskazano większą dostępność do dokumentów, zwiększenie szybkości komunikowania się i podejmowania decyzji w relacjach z państwami współpracującymi z ONZ, oszczędność czasu i pieniędzy (na tłumaczenie, przesyłanie i drukowanie dokumentów) oraz zmniejszenie zanieczyszczenia środowiska naturalnego (ograniczenie zapotrzebowania na papier powstały w wyniku wycinania drzew, mniejsza degradacja środowiska naturalnego poprzez mniejsze zużycie środków chemicznych potrzebnych do produkcji papieru oraz redukcja personelu sekretarskiego podróżującego z funkcjonariuszami międzynarodowymi w ramach delegacji na różnego rodzaju spotkania).

Należy podkreślić, że w praktyce dyplomatycznej komunikowanie się za pomocą Internetu przyjęło się bardzo szybko i na ogromną skalę. Jednocześnie jednak adaptacja ta odbyła się pod pewnymi warunkami. Mianowicie, nie wszystkie zachowania, które są akceptowalne przez użytkowników Internetu (a będące wynikiem faktu, że korzystają z niego osoby o różnej narodowości, mówiące odmiennymi językami, pochodzące z różnych kręgów kulturowych, posiadające niejednolite wykształcenie itd.), są dopuszczalne w praktyce dyplomatycznej, która w dużej mierze korzysta ze zbioru ogólnie przyjętych zasad dobrego wychowania w Internecie, czyli „netykiety”⁷. W tym przypadku netykieta jest odzwierciedleniem połączenia dotychczas wypracowanych zasad *savoir-vivre*’u z wymaganiami stawianymi przez nowoczesne metody komunikowania się i ograniczeniami wynikającymi z natury danej usługi internetowej.

Za systematyczne naruszanie netykiety, podobnie jak zasad etykiety, nie ma przewidzianych kar (oczywiście odrębną kwestią jest karanie za wykorzystanie Internetu niezgodnie z przepisami obowiązującego powszechnie prawa). Jednakże zachowanie niezgodne z regułami powszechnie obowiązującymi w Internecie jest zagrożone przykrymi konsekwencjami, takimi jak zgłoszenie danego użytkownika do administratora strony lub moderatora grupy dyskusyjnej, a w efekcie – odcięcie go od określonej usługi internetowej.

Ze względu na szeroki wachlarz możliwości i usług oferowanych przez Internet, niemożnością jest przedstawienie wszystkich zasad regulujących ich wykorzystanie. Istnieją jednak pewne ogólne kanony obowiązujące podczas korzystania z najpopularniejszych i najczęściej wykorzystywanych usług internetowych, takich jak poczta elektroniczna czy grupy dyskusyjne. Należy również pamiętać, że netykieta nie jest zbiorem sztywnych nakazów i zaka-

⁷ Netykieta (stanowi połączenie dwóch wyrazów ang. *net* ‘sieć’ i fr. *etiquette* ‘formy zachowania się’) – zbiór zasad i reguł odpowiedniego zachowania się w Internecie. Oznacza ona specyficzną etykietę obowiązującą w sieci.

zów, zaś jej głównym celem jest uświadomienie, pouczenie i zwrócenie uwagi na pewne zachowania i sytuacje oraz ułatwienie poruszania się w globalnej, wirtualnej przestrzeni.

Podstawową zasadą, której należy przestrzegać, decydując się na korzystanie z usług elektronicznych, jest wyrobienie w sobie nawyku codziennego sprawdzania poczty. Brak takiego przyzwyczajenia pociąga za sobą konieczność uprzedzenia o tym fakcie innych osób, którym udostępniamy nasz adres e-mail. Korespondencja z innymi użytkownikami wymaga również posiadania sprawdzonego sprzętu i oprogramowania, dlatego niezbędne jest korzystanie z programu antywirusowego. Z kolei wysyłając duże pliki, należy korzystać z programów do ich kompresowania, nigdy bowiem nie wiadomo, jakim rodzajem połączenia dysponuje nasz odbiorca (odbieranie „dużego” pliku potrafi nieraz bardzo skutecznie zablokować skrzynkę odbiorcy).

Redagując wiadomość e-mail, należy zawsze wypełniać pole „temat”, tak aby podany tytuł w jak najlepszy sposób odzwierciedlał zawartość wiadomości. Zostawiając pole „temat” puste, narażamy się na odrzucenie naszej wiadomości przez programy i filtry antyspamowe. Dodatkowo, dobrze sformułowany temat pozwala natychmiast zlokalizować szukaną wiadomość czy udzielić szybkiej odpowiedzi. Podpis (sygnatura, stopka), który jest automatycznie umieszczany na końcu wiadomości, nie powinien składać się z więcej niż 3–4 linijek (np. imię, nazwisko, firma, adres, telefon). Odpowiadając na wiadomość, trzeba starać się w miarę możliwości nie cytować całej oryginalnej wiadomości, a jedynie fragment lub części, których dotyczy odpowiedź. Należy również pamiętać o usuwaniu z cytowanej części sygnatury nadawcy. Do dobrego tonu należy unikanie pisania drukowanymi literami, które w Internecie oznaczają krzyk i podniesiony głos.

Do oczywistych zasad, aczkolwiek wartych przypomnienia, należy także zakaz przesyłania reklam (w tym „spamowania”, czyli przesyłania niechcianej lub niepotrzebnej wiadomości do dużej liczby użytkowników Internetu) oraz wszelkiego rodzaju „łańcuszków szczęścia”. Należy zwracać uwagę na prawidłowe wpisywanie adresów mailowych w odpowiednie pola: „odbiorca”, „kopia do wiadomości”⁸, „ukryta kopia do wiadomości”⁹. Do złego tonu należy wysyłanie wiadomości elektronicznych do wielu osób naraz z jawnymi adresa-

⁸ „Kopia do wiadomości” – CC (ang. *carbon copy* – skrót nawiązujący do dawnego sposobu robienia kopii przy użyciu kalki).

⁹ „Ukryta kopia do wiadomości” – BCC (ang. *blind carbon copy*).

mi poczty elektronicznej (w takich sytuacjach wskazane jest stosowanie opcji „kopia ukryta”). Ostrożnie należy także używać opcji „odpowiedz wszystkim”¹⁰.

Z podobną powściągliwością należy używać opcji „potwierdzenie doręczenia” (ang. *delivery receipt*) i „potwierdzenie przeczytania” (ang. *read receipt / confirmation*). W niektórych przypadkach są to opcje ułatwiające funkcjonowanie w pracy czy pozwalające na rozwianie wątpliwości w przypadku, gdy nie jesteśmy pewni, jak często odbiorca wiadomości odczytuje pocztę. Jednak ich używanie w każdej wysyłanej wiadomości jest wyrazem lekceważenia adresatów. Podobnie jest w przypadku oznaczania każdej wysyłanej wiadomości najwyższym priorytetem. Nadużywanie tego narzędzia może się bardzo szybko zemścić – nawet naprawdę ważna wiadomość nie zostanie przeczytana przez zmęczonego naszym zachowaniem odbiorcę od razu.

Z porównywalną atencją należy podchodzić do stosowania opcji „prześlij dalej” (ang. *forward*). Jej nadużywanie może prowadzić nie tylko do nieuzasadnionego rozpowszechniania prywatnych i osobistych wiadomości, ale w niektórych przypadkach może stanowić nawet naruszenie prawa. Dlatego przed skorzystaniem z przycisku pozwalającego przesłać e-mail w niezminionej formie do kogoś innego należy się upewnić, że nadawca oryginalnej wiadomości nie ma nic przeciwko temu.

Niewskazane jest również naprzemienne pisanie wielkich i małych liter (tzw. nowomowa internetowa, poke-pismo) oraz nadużywanie skrótów i emotikonów, które powinny być dodatkiem do tekstu, a nie główną treścią wiadomości. Zabronione jest również „floodowanie” (ang. *flood* ‘powódź’ oznacza zaśmiecanie Internetu wieloma często powtarzającymi się wpisami) oraz „trollowanie” (troll – mały złośliwy stwór bajkowy; jeśli użytkownik Internetu nie chce za takiego być uważany, nie powinien obrażać, prowokować ani powodować kłótni z innymi). Wiadomości należy pisać w formacie tekstowym, który zajmuje mniej miejsca i jest wygodniejszy w użyciu niż HTML.

Warto również zwrócić uwagę na treść pisma od strony gramatycznej i ortograficznej. Co prawda, Internet przede wszystkim służy przyspieszeniu komunikacji międzyludzkiej, jednak o pewnych podstawowych zasadach po prostu nie można i nie wypada zapominać. Dlatego pisząc, należy unikać popełniania błędów ortograficznych czy gramatycznych. Warto w tym celu mieć

¹⁰ „Odpowiedz wszystkim” (ang. *reply all*) – opcji tej należy używać tylko wówczas, gdy jesteśmy pewni, iż wszystkie osoby widniejące w liście adresowej powinny znać odpowiedź i swoje adresy e-mail.

na stałe włączone opcje automatycznej korekty i używać dostępnych narzędzi sprawdzających pisownię.

W korespondencji osób, które osiągnęły pewien stopień zażyłości, możliwe jest używanie skrótów zarówno literowych pochodzących z języka angielskiego, jak i graficznych. Znacznie przyspieszają one pisanie listów i przyczyniają się do zmniejszenia ich rozmiaru, a co za tym idzie – ułatwiają komunikację. Jednak im bardziej oficjalna korespondencja, tym mniejsze przyzwolenie na ich używanie. Poniżej kilka przykładów najczęściej używanych skrótów:

- AFAIK (ang. *as far as I know*) – z tego co wiem, o ile mi wiadomo;
- AF AIR (ang. *as far as I remember*) – o ile pamiętam;
- B4N (ang. *by for now*) – na razie;
- BTW (ang. *by the way*) – przy okazji, swoją drogą, poza tym;
- CUL8R (ang. *see you later*) – do zobaczenia później;
- EOD (ang. *end of discussion*) – koniec rozmowy, kończę rozmowę na ten temat;
- EZ (ang. *easy*) – spokojnie, wrzuc „na luz”;
- FYI (ang. *for your information*) – do Twojej wiadomości;
- GOK (ang. *God only knows*) – Bóg jeden raczy wiedzieć;
- G2G (ang. *Got to go*) – muszę już iść;
- HAND (ang. *have a nice day*) – życzę miłego dnia;
- HHOK (ang. *ha, ha – only kidding*) – ha, ha, tylko żartowałem;
- ILY (ang. *I love you*) – kocham Cię;
- IMHO (ang. *in my humble opinion*) – moim skromnym zdaniem;
- IMO (ang. *in my opinion*) – moim zdaniem;
- L8R (ang. *later*) – później;
- LOL (ang. *laughing out loud*) – ale się uśmieiałem;
- NBD (ang. *no big deal*) – żaden problem;
- OMG (ang. *Oh my God*) – o mój Boże!;
- OTOH (ang. *on the other hand*) – z drugiej strony;
- RUOK? (ang. *are you ok?*) – czy wszystko w porządku?;
- SYS (ang. *see you soon*) – do zobaczenia wkrótce;
- TAFN (ang. *that's all for now*) – na razie to wszystko;

- TIA (ang. *thanks in advance*) – z góry dziękuję;
- 2L8 (ang. *too late*) – za późno.

Dodatkowo często stosowane są emotikony (ang. *emoticon*)¹¹, czyli graficzne określenia nastroju, w którym aktualnie znajduje się nadawca wiadomości. Zazwyczaj przedstawiają one symbolicznie wyraz ludzkiej twarzy obrócony o 90° w kierunku przeciwnym do ruchu wskazówek zegara. Niektóre programy zamieniają wpisane znaki na „buźkę” widzianą w zwykły sposób. Z kolei wiele programów służących do komunikacji automatycznie zamienia emotikony na ich graficzne odpowiedniki.

Najczęściej używane emotikony zawiera lista przedstawiona poniżej.

- :) uśmiech
- ;) uśmiech z przymrużeniem oka
- :(smutek, zmartwienie
- ;(płacz
- :P pokazanie języka
- :D szeroki uśmiech
- :* pocałunek
- :O zdziwienie

Coraz popularniejsze stają się również emotikony, których nie trzeba obracać o 90°, aby rozpoznać, co przedstawiają. Wywodzą się one ze schematów charakterystycznych dla mangowego stylu rysowania. Poniżej kilka przykładów.

- ^_^ uśmiech, radość, duma
- O_O szok, zdumienie, sceptycyzm
- .-, -_- obojętność, niezadowolenie, irytacja

Korzystając z Internetu, należy pamiętać, że w przypadku rażącego naruszenia zasad współżycia społecznego użytkownik może się spodziewać pociągnięcia do odpowiedzialności na podstawie przepisów kodeksu karnego, cywilnego czy pracy oraz niektórych ustaw szczególnych¹².

¹¹ Emotikon lub emotikona to połączenie angielskich słów *emotion* ('emocja') i *console* ('konsola'), co oznacza emocje wyrażane za pomocą konsoli. Obecnie wyrażają one nie tylko uczucia, ale zostały poszerzone o oznaczenia graficzne odnoszące się do przedmiotów i czynności.

¹² Wśród ustaw tych należy wymienić ustawę o ochronie danych osobowych, ustawę o wychowaniu w trzeźwości, ustawę o przeciwdziałaniu narkomanii, ustawę o prawie autorskim i prawach pokrewnych.

Część druga

Dobre maniery i savoir-vivre

Organizacja przyjęć i spotkań towarzyskich

Przyjęcia i spotkania towarzyskie uznawane są tradycyjnie za najlepszy instrument nawiązywania i podtrzymywania kontaktów pomiędzy członkami różnych grup zawodowych i społecznych. Nie inaczej jest w przypadku przyjęć dyplomatycznych, które służą nawiązywaniu i rozwijaniu kontaktów między pracownikami placówek dyplomatycznych oraz przedstawicielami władz i społeczeństwa kraju przyjmującego. Przyjęcia mogą stanowić doskonałą okazję zarówno do omawiania spraw służbowych, jak i wymiany informacji. W wielu przypadkach mają one charakter typowo towarzyski.

Rodzaje spotkań, przyjęć i bankietów

Respektowanie zasad etykiety, ze szczególnym uwzględnieniem zasady precedencji, jest podstawą dobrze zorganizowanego przyjęcia, zarówno na gruncie oficjalnym, jak i prywatnym. Z drugiej strony błędy protokolarne popełnione podczas przygotowywania przyjęcia czy w trakcie jego trwania mogą zrujnować nawet najlepiej zapowiadające się spotkanie towarzyskie.

Tradycyjnie wszelkiego rodzaju spotkania towarzyskie dzieli się na oficjalne (czyli te, na które zaproszenia rozsyłane są do osób ze względu na piastowane przez nich stanowiska lub wykonywane funkcje, zaś zaproszeni pojawiają się zazwyczaj bez osób towarzyszących) i nieoficjalne (czyli te, na które zaproszenia dotyczą również osób towarzyszących). Oczywiście, od reguł tych mogą być wyjątki, chociażby dlatego, że na niektóre przyjęcia o oficjalnym charakterze specjalnie zapraszane są pary (np. uroczysty obiad z okazji wizyty pary królew-

skiej, na który zaproszenia otrzymują członkowie korpusu dyplomatycznego, ministrowie czy przedstawiciele kultury wraz ze swoimi małżonkami / partnerami). Obecnie podział na spotkania oficjalne i nieoficjalne bardziej łączy się z charakterem przyjęcia i poziomem elegancji niż z faktem, że zaproszenie dotyczy konkretnej osoby lub też skierowane jest do pary.

Ze względu na sposób obsługi gości wyróżnić można dwa podstawowe typy: przyjęcie „na stojąco”¹ i przyjęcie „na siedząco / zasiadane”. Należy jednak podkreślić, że często spotkania towarzyskie łączą w sobie te dwa elementy i impreza rozpoczyna się od aperitif (napoje wypijane na stojąco), aby później zamienić się w obiad zasiadany.

Tabela 8.1. Rodzaje przyjęć i przybliżony czas ich trwania

Nazwa	Początek	Koniec	Czas trwania
Śniadanie	12.30–14.00		1–1,5 h
Lampka wina / szampana	12.00–18.00		15–30 min
Koktajl	14.00–20.00		2 h
Kawa/herbata	16.00	18.30	
Obiad / obiad bufetowy / przyjęcie bufetowe	19.00–21.00		1,5–3 h
Koncert	19.00–21.00		

Źródło: opracowanie własne

Wspomniany wyżej aperitif łączy w sobie dwa podstawowe znaczenia. Może on stanowić początkową część uroczystego obiadu, podczas której goście, w oczekiwaniu na rozpoczęcie posiłku, zbierają się w pomieszczeniu innym niż to, w którym odbędzie się zasadnicza część spotkania. W tym czasie gospodarz wita kolejno przybyłych gości i przedstawia sobie osoby już obecne. Czas oczekiwania umilany jest aperitifem (w drugim znaczeniu), czyli napojami – w tym również zawierającymi alkohol – mającymi za zadanie pobudzić apetyt.

Podobnie określenie koktajl² w kontekście przyjęć towarzyskich ma dwa znaczenia. *Cocktail-party* oznacza przyjęcie towarzyskie „na stojąco” organizo-

¹ *À la fourchette* (fr. ‘na widelec’) – obiegowe określenie przyjęć dyplomatycznych (najczęściej koktajli) odbywających się na stojąco, podczas których dominują małe przekąski, łatwe do konsumpcji i niewymagające posługiwania się talerzami i sztućcami (np. koreczki, tartinki).

² *Cocktail* (ang. *cock* ‘kogut’, ‘kurek’, *tail* ‘ogon’) – polska nazwa koktajl wywodzi się od an-

wane w godzinach popołudniowych i wieczornych, podczas którego przeważają napoje (koktajle w drugim znaczeniu) będące mieszanką alkoholi z różnokolorowymi sokami, owocami, warzywami i kostkami lodu. Podczas koktajlu podaje się drobne przekąski roznoszone przez kelnerów lub serwowane w bufecie.

Kolejną odmianą przyjęcia organizowanego „na stojąco” jest lampka wina (fr. *vin d'honneur*) często nazywana również lampką szampana. Jest to najskromniejszy pod względem poczęstunku rodzaj przyjęcia „na stojąco”, przygotowywany np. z okazji złożenia listów uwierzytelniających, pobytu delegacji zagranicznej, pokazu filmu czy koncertu. Podczas tego stosunkowo krótkiego spotkania dominują słabe napoje alkoholowe (najczęściej wino, szampan) i bezalkoholowe (soki, woda), natomiast nie ma wcale przekąsek bądź też pojawiają się w symbolicznej ilości. Niekiedy lampka wina lub szampana odbywa się w czasie antraktu w teatrze lub operze.

Śniadanie³ pod względem formy jest zaliczane do przyjęć organizowanych „na siedząco”. Odbywa się zazwyczaj pomiędzy godziną 12.00 i 14.00 i przeznaczone jest dla stosunkowo niewielkiej grupy osób. Często stanowi pretekst do przeprowadzenia rozmów i negocjacji w nieco mniej oficjalnych warunkach lub też jest początkiem czy przerywnikiem toczących się negocjacji i obrad konferencyjnych. Wbrew nazwie, podczas śniadania nie podaje się dań typowo śniadaniowych (np. płatków z mlekiem, jogurtów, kanapek itd.). Przeważają raczej dania lunchowe (przystawki, dania główne), zaś porcje są nieco skromniejsze niż w przypadku obiadu. Nadanie nazwy „śniadanie” posiłkowi podawanemu dopiero około południa wiąże się z faktem, że dawniej władca wstawał późno po trudach przyjęcia organizowanego dnia poprzedniego i dopiero koło południa zjadał swój pierwszy posiłek. Współcześni dyplomaci znacznie rzadziej kończą swój pracowity dzień wieczornym przyjęciem. Jednak

gielskiego oznaczenia kolorowych napojów serwowanych w trakcie tego rodzaju spotkania (kolorowych jak ogon koguta – stąd nazwa).

³ „Śniadanie” jest pojęciem zazwyczaj stosowanym w kręgach dyplomatycznych. Z kolei w kręgach biznesowych na określenie tego rodzaju spotkania częściej stosowane są nazwy lunch lub biznes-lunch (ang. *lunch* / *business lunch*, będące skrótem od ang. *luncheon*). Oznaczają one spotkanie i szybki, lekki posiłek odbywający się w godzinach wczesnopołudniowych w trakcie krótkiej przerwy obiadowej (jest to – jeśli chodzi o porę – posiłek zbliżony do polskiego drugiego śniadania). Z kolei brunch (ang. *brunch* to połączenie dwóch wyrazów: *breakfast* ‘śniadanie’ i *lunch*) to posiłek spożywany późnym rankiem lub w okolicach południa, podczas którego podaje się potrawy charakterystyczne zarówno dla śniadania, jak i obiadu (posiłek zbliżony do polskiego późnego śniadania). Oba pojęcia wywodzą się z krajów anglojęzycznych, obecnie stosowane są w coraz szerszym zakresie na całym świecie.

tradycja nazywania południowego posiłku śniadaniem pozostała w dyplomacji w niezmienionej formie do dziś.

Popołudniowa herbata lub kawa jest spotkaniem najbardziej charakterystycznym dla Wysp Brytyjskich. *Five o'clock tea*, czyli herbata wypijana o godzinie 17.00 przez królową Elżbietę II, jest chyba jednym z bardziej charakterystycznych elementów nadających wyjątkowy koloryt monarchii brytyjskiej. Idealnymi dodatkami do herbaty, które pojawiają się również u królowej brytyjskiej, są wszelkiego rodzaju kruche ciasteczka, bułeczki nadziewane konfiturami oraz trójkątne kanapki z pszennego chleba z okrojona skórka przełożone szynką i świeżym ogórkiem. Należy pamiętać, że spotkanie przy popołudniowej herbacie nie powinno trwać dłużej niż do 18.30, ponieważ gospodarze muszą mieć odpowiednio dużo czasu na przygotowanie się do ewentualnego wieczornego wyjścia. Dodatkowo spotkanie przedłużające się do godzin wieczornych nakłada na gospodarzy obowiązek podania wieczornego posiłku, na co nie każdy jest zawsze przygotowany.

W środowisku dyplomatycznym od lat krąży opowieść o tym, jak pewien ambasador z żoną zaprosił na kawę grupę studentów, którzy przebywali w kraju przyjmującym w charakterze stypendystów. Zostali oni zaproszeni na godzinę 16.00 i zjawili się dość punktualnie. Młodzież była bardzo zadowolona z wizyty, czuła się doskonale i zapomniała, że nadszedł już czas pożegnania. Minęła 19.00, a goście nadal nie zamierzali wyjść z domu gospodarzy, którzy mieli już wykupione wcześniej bilety do teatru, gdzie byli umówieni z innymi dyplomatami. Koniec końców gospodarze musieli zapomnieć o przedstawieniu i zabrać się do przygotowania kolacji⁴.

Tabela 8.2. Biznesowe odpowiedniki spotkań dyplomatycznych i czas ich trwania

<i>Rodzaj spotkania</i>	<i>Odpowiednik dyplomatyczny</i>	<i>Początek</i>
Śniadanie robocze	–	9.00–10.00
Brunch ⁵	–	10.00–13.00
Lunch	Śniadanie	12.00–15.00
Linner ⁶	–	15.00–17.00
Obiad	Obiad	18.00–20.00

Źródło: opracowanie własne

⁴ E. Pietkiewicz, *Anegdotki dyplomatyczne*, CIM, Warszawa 1996, s. 48–49.

⁵ Połączenie angielskich wyrazów *breakfast* i *lunch* ('późne śniadanie').

⁶ Połączenie angielskich wyrazów *lunch* i *dinner* ('obiad').

Obiad jest najbardziej uroczystym spotkaniem organizowanym w godzinach wieczornych (wbrew polskiemu nazewnictwu w praktyce dyplomatycznej nie funkcjonuje posiłek nazywany kolacją, który jest charakterystyczny dla wieczornych spotkań w zaciszu domowego ogniska). Obiad może być zorganizowany w formie zasiadanej (dania są serwowane na talerzach lub półmiskach gościom siedzącym przy stole) lub też w formie bufetu (goście przy stole bufetowym sami wybierają potrawy i nakładają sobie porcje, które następnie przenoszą do stolików i tam jedzą).

Oprócz charakterystycznych nazw posiłków mających zastosowanie w protokole dyplomatycznym, specjalne nazewnictwo dla poszczególnych rodzajów spotkań funkcjonuje również w odniesieniu do spotkań biznesowych. Zdarza się także, że niektóre spotkania dyplomatyczne mają swój odpowiednik w świecie biznesu, chociaż noszą nieco inną nazwę.

Sposoby planowania i zapraszania na spotkania różnego typu

Kolejnym krokiem, po dokonaniu wyboru rodzaju przyjęcia, które ma zostać zorganizowane, jest przygotowanie listy zaproszonych gości oraz zaproszeń, ich dostarczenie i ostateczne zamknięcie listy gości (najlepiej jednak mieć zawsze przygotowany plan awaryjny, który będzie można wcielić w życie w przypadku, gdy któryś z gości np. rozchoruje się w ostatniej chwili).

Wśród przedstawicieli korpusu dyplomatycznego najczęstszą okazją do zorganizowania stosunkowo dużego oficjalnego spotkania towarzyskiego jest przyjęcie z okazji święta państwowego. Przygotowania do niego należy rozpocząć na kilka miesięcy przed dniem, w którym przypada święto państwowe, od ustalenia jego charakteru oraz przybliżonej liczby gości. W każdej dobrze zorganizowanej placówce dyplomatycznej istnieje lista adresowa, która w miarę potrzeb jest uzupełniana i poprawiana, w związku z czym przygotowanie i wysłanie zaproszeń jest rzeczą stosunkowo prostą.

W użyciu funkcjonują dwa podstawowe rodzaje kart zaproszeniowych: karty zwykłe i specjalne. Karty zwykłe stosowane są częściej i służą zapraszaniu na standardowe śniadania, koktajle i przyjęcia (wydrukowane są tylko formułki powtarzające się na każdym zaproszeniu, szczegóły należy wpisać odręcznie, w zależności od planowanej okazji). Z kolei karty specjalne przygotowywane są na konkretną okazję i drukowane w całości, z wyjątkiem miejsca przeznaczonego na odręczne wpisanie imienia i nazwiska zapraszanej osoby lub osób. Karty zwykłe są zlecane do wydrukowania raz na jakiś czas w większej liczbie

i wykorzystywane przy nadarzających się okazjach, w przeciwieństwie do kart specjalnych, które drukuje się tylko raz, przed konkretną uroczystością, w liczbie nieco przekraczającej liczbę zaproszeń zaplanowanych do wysłania (należy wziąć pod uwagę np. możliwość popełnienia błędu przy ich wypisywaniu).

Bez względu na rodzaj zaproszeń wykorzystanych przy danej okazji stałymi elementami, które powinny się w nich pojawić, są: osoba zapraszająca i zapraszana, rodzaj przyjęcia i ewentualnie okazja, z której jest ono organizowane, data, miejsce i godzina rozpoczęcia (ewentualnie dodatkowo – czas trwania) spotkania, sposób potwierdzenia uczestnictwa oraz rodzaj obowiązującego na przyjęciu ubioru.

Do najczęściej pojawiających się na zaproszeniach dopisków można zaliczyć te odnoszące się do sposobu potwierdzenia uczestnictwa oraz rodzaju stroju obowiązującego na przyjęciu. Adnotacja odnosząca się do sposobu potwierdzenia przybycia znajduje się zazwyczaj na dole zaproszenia, po jego lewej stronie. Najczęściej używanymi skrótami są: *R.S.V.P.* (fr. *répondez s'il vous plaît* 'proszę o odpowiedź'), *regrets only* (ang., prośba o kontakt tylko w przypadku niemożności przybycia) oraz *P.M.* (fr. *pour memoire* 'dla przypomnienia'⁷). Z punktu widzenia gospodarzy i organizatorów spotkania zdecydowanie korzystniejszym rozwiązaniem jest umieszczenie prośby o odpowiedź w każdym przypadku, ponieważ taki dopisek obliguje osoby zapraszane do skontaktowania się z organizatorami spotkania i udzielenia jednoznacznej odpowiedzi. Z kolei brak odpowiedzi w podanym terminie upoważnia gospodarzy do skontaktowania się z zapraszanymi osobami. Takiej możliwości nie daje, niestety, dopisek sugerujący kontakt tylko w przypadku niemożności przybycia, a to często powoduje, że gospodarze przygotowują przyjęcie na większą liczbę osób niż ta, która ostatecznie przybędzie (oczywiście, takie potraktowanie zaproszenia bardzo źle świadczy o gościach, którzy nie dopełnili swoich obowiązków, jednocześnie przysparza gospodarzom przyjęcia niepotrzebnej dodatkowej pracy).

Powinnością osoby, która otrzymała zaproszenie, jest podjęcie decyzji o uczestnictwie w spotkaniu najpóźniej w ciągu jednego tygodnia od jego otrzymania oraz – stosownie do dopisków umieszczonych na zaproszeniu –

⁷ Zaproszenie z dopiskiem *P.M.* jest wysyłane jako potwierdzenie wcześniejszego ustnego lub telefonicznego zaproszenia bądź też jako przypomnienie zaproszenia wysłanego kilka tygodni wcześniej. Pojawia się wówczas na kilka dni przed spotkaniem, nie trzeba go potwierdzać, ponieważ przybycie zostało potwierdzone już po otrzymaniu właściwego zaproszenia. Wcześniejsze dopiski dotyczące sposobu potwierdzenia przybycia są przekreślone i zamiast nich pojawia się ręcznie dopisane *P.M.*

udzielenie odpowiedzi w odpowiedniej formie. Jeśli zaproszona osoba nie ma możliwości skorzystania z zaproszenia, powinna wyrazić żal z tego powodu, wskazane jest także ogólne zasygnalizowanie przyczyn nieobecności, nie ma jednak obowiązku udzielania szczegółowych wyjaśnień. W przypadku zdarzeń losowych uniemożliwiających udział w spotkaniu, mimo wcześniejszego potwierdzenia przybycia, należy jak najszybciej skontaktować się z gospodarzami i wyjaśnić (tym razem nieco bardziej szczegółowo) przyczyny nieobecności. Jeśli nie było to możliwe przed spotkaniem, należy w jak najkrótszym czasie po spotkaniu udzielić takiego wyjaśnienia i przeprosić.

Poza dopiskami oznaczającymi sposób potwierdzenia udziału w spotkaniu najczęściej spotykanymi adnotacjami są te dotyczące preferowanego ubioru, umieszczane zazwyczaj na dole, po prawej stronie karty zaproszeniowej. Najczęstsze stosowane wówczas skróty pochodzą z języka angielskiego i francuskiego: *black tie / dinner jacket / tuxedo / cravate noir* ('smoking'), *white tie / evening dress / tailcoat / full dress / cravate blanche / frac / tenue de soirée / habit noir* ('frak') – w przypadku przyjęć wieczorowych, natomiast w przypadku strojów dziennych: *informal* (ang. 'strój wizytowy'), *uniform* (ang. 'mundur') czy *morning coat / cutaway / jaquette* ('żakiet').

Zaproszenia zawsze zawierają godzinę rozpoczęcia spotkania bądź też – w przypadku dużych imprez, gdy wszyscy goście nie mogą ze względów logistycznych przybyć o tej samej porze – na zaproszeniu podany jest czas przewidywany na aperitif, podczas którego powinni zgromadzić się wszyscy zaproszeni. Należy jednak mieć na uwadze, że w niektórych krajach i kulturach oczywistą rzeczą jest podanie na zaproszeniu godziny rozpoczęcia i zakończenia spotkania. W Wielkiej Brytanii na przykład oficjalne zaproszenia zawierają formułkę *Carriages at...* (dawniej: 'powozy, karety o godz....'), która pozwala gościom na właściwe zorganizowanie i podstawienie o odpowiedniej porze środka transportu powrotnego. W przypadku niektórych rodzajów spotkań nie ma obowiązku punktualnego przybycia. Na przykład czasami zaproszenia na koktajle zawierają informacje o godzinie ich rozpoczęcia i zakończenia. To, o której przybędzie zaproszony gość i jak długo pozostanie na spotkaniu, jest już sprawą indywidualną.

I jeszcze jedna ciekawostka: na niektórych zaproszeniach lub też na drzwiach wejściowych, zwłaszcza w krajach anglosaskich lub śródziemnomorskich, często pojawia się symbol lub rysunek ananasa. Zwyczaj ten pochodzi jeszcze z czasów Krzysztofa Kolumba, kiedy to ananas był symbolem najwyższego luksusu, na który mogły sobie pozwolić tylko najbogatsze i naj-

znamienitsze rodziny. Tradycja ta została przeniesiona później do Stanów Zjednoczonych, gdzie podanie ananasa w trakcie przyjęcia było dowodem niezwyklej uprzejmości oraz świadectwem, że goście są mile widziani, zaś gospodarze nie szczędzą wysiłków, aby ich w odpowiedni sposób ugościć i uhonorować. W Polsce podobne podejście do podejmowania gości wyrażone jest choćby w przysłowiu „Czym chata bogata, tym rada”.

Kolejną, coraz częściej stosowaną odmianą zaproszeń jest informacja wstępna (*save-the-date card*) dotycząca imprez, które odbywają się w wyjątkowo obfitym w spotkania towarzyskie okresie (np. podczas karnawału). Zaproszenie takie zawiera stosunkowo niewiele informacji szczegółowych (dotyczące najczęściej daty i okazji), może być wysyłane z bardzo dużym wyprzedzeniem, ale ponieważ dotyczy konkretnej daty w kalendarzu, pozwala gościom na dokonanie wcześniejszej rezerwacji w terminarzu spotkań. Gdy zbliża się czas zaplanowanej imprezy, konieczne jest wysłanie właściwego zaproszenia z odpowiednimi informacjami szczegółowymi. Współczesna praktyka pokazuje, że informacja wstępna nie musi być obligatoryjnie przekazana w formie papierowej. Ze względu na rodzaj planowanego przyjęcia może mieć ona formę zabawnego e-maila ze zdjęciami czy fotomontażem lub też specjalnie przygotowanych ciasteczek⁸.

Do podstawowych obowiązków gospodarzy każdego spotkania towarzyskiego należy wybór menu, zatrudnienie obsługi, a w przypadku dużych imprez dokonanie odpowiedniego zgłoszenia służbom porządkowym (może wystąpić np. konieczność zamknięcia na jakiś czas ulicy, zorganizowania objazdów, dodatkowych miejsc do zaparkowania samochodów itd.). Należy przygotować również plany awaryjne (np. plan ratunkowy na wypadek niespodziewanych opadów deszczu podczas przyjęcia w ogrodzie). W gestii gospodarzy leży także powitanie przybyłych gości. Na ewentualnych spóźnialskich powinni czekać współpracownicy, którzy przejmują obowiązek witania gości w chwili, gdy gospodarze zajęci są już gośćmi przybyłymi na przyjęcie o zaplanowanej porze. Powyższa sytuacja powtarza się również wtedy, gdy duża liczba gości zaczyna opuszczać przyjęcie – wówczas ponownie gospodarze stają w pobliżu wyjścia i zegnają wychodzących.

W przypadku oficjalnych przyjęć organizowanych na stojąco w przypadku niemożności przybycia osoba zaproszona może wysłać kogoś (np. swojego

⁸ J.R.R. Smith, *The Etiquette Book. A complete guide to modern manners*, Sterling, New York 2011, s. 37–38.

współpracownika) w swoim zastępstwie (należy poinformować gospodarzy o planowanej zmianie w chwili potwierdzania przybycia). Możliwość wyznaczenia zastępstwa nie jest zazwyczaj dozwolona w przypadku tzw. przyjęć *zasiadanych*, zwłaszcza jeśli na zaproszeniu umieszczony został dopisek *principal only* (zaproszenie dotyczy tylko zwierzchnika – prezesa, dyrektora, naczelnika itd. – w związku z tym nie może być przekazane zastępcy, podwładnemu itd.).

W stosunku do osób reprezentujących kraje, w których dopuszczalne jest zawieranie małżeństw poligamicznych, zaproszenie dla pary dotyczy tylko jednej z małżonek, jednakże w zaproszeniu nigdy nie pojawia się wzmianka, której z nich. Wybór pozostawia się w tym przypadku mężowi.

Pozostaje jeszcze jedna, stosunkowo delikatna kwestia dotycząca wręczenia kwiatów i prezentów. Są one odpowiednie zawsze wtedy, gdy zaproszenie dotyczy spotkania organizowanego w domu gospodarzy, niekoniecznie zaś spotkania w restauracji (wszystko jednak zależy od charakteru uroczystości). Gdy poruszamy się w znanym sobie kręgu kulturowym, wręczenie kwiatów i prezentów nie powinno przysparzać nam większych trudności. Jednak jadąc z wizytą do innego kraju, a zwłaszcza do innego kręgu kulturowego, należy wcześniej upewnić się co do zasad obowiązujących w tym zakresie. „Najpewniejszym” prezentem są zazwyczaj przedmioty mające związek z kulturą swojego kraju, charakterystyczne i specyficzne dla niego. Należy unikać wręczenia produktów żywnościowych, chyba że są to np. szwajcarskie lub belgijskie czekoladki. Inne w miarę „bezpieczne” prezenty to np. ozdobne świece czy butelka dobrego alkoholu (nigdy wódka, ale za to np. dobre wino), jednak nie w krajach muzułmańskich. Dość skomplikowane są również reguły związane z wręczaniem kwiatów. Każda kultura preferuje inne rodzaje i kolory kwiatów. Oznacza to, że te same rodzaje kwiatów i ich kolory mogą mieć zupełnie inne znaczenie uzależnione od danej tradycji czy kultury. Stosunkowo najważniejszą i – co interesujące – wspólną zasadą jest sposób wręczenia kwiatów – nigdy łodygami do góry. Kwiaty powinny być cięte, nie w doniczkach (chyba że idziemy do rodziny lub znajomych na tzw. parapetówkę) i zawsze odwinięte z folii (chyba że stanowi ona element dekoracyjny) lub papieru zabezpieczającego (nie ma to aż tak dużego znaczenia np. w krajach anglosaskich). Gdy zamierzamy wręczyć kwiaty, do dobrego tonu należy wcześniejsze zaplanowanie tego wydarzenia. Idąc na uroczysty obiad, należy przesłać kwiaty przez posłańca tego samego dnia na kilka godzin przed spotkaniem. Umożliwi to gospodyni ich odpowiednie zaaranżowanie, natomiast osobie wysyłającej pozwoli zyskać pewność, że kwiaty pojawią się jako jeden z elementów dekoracyjnych podczas uroczystego

spotkania wieczornego. Z drugiej strony, gospodyni uniknie gorączkowego szukania odpowiedniego wazonu i miejsca na właściwe wyeksponowanie kwiatów w czasie, który powinna poświęcić przybywającym właśnie gościom.

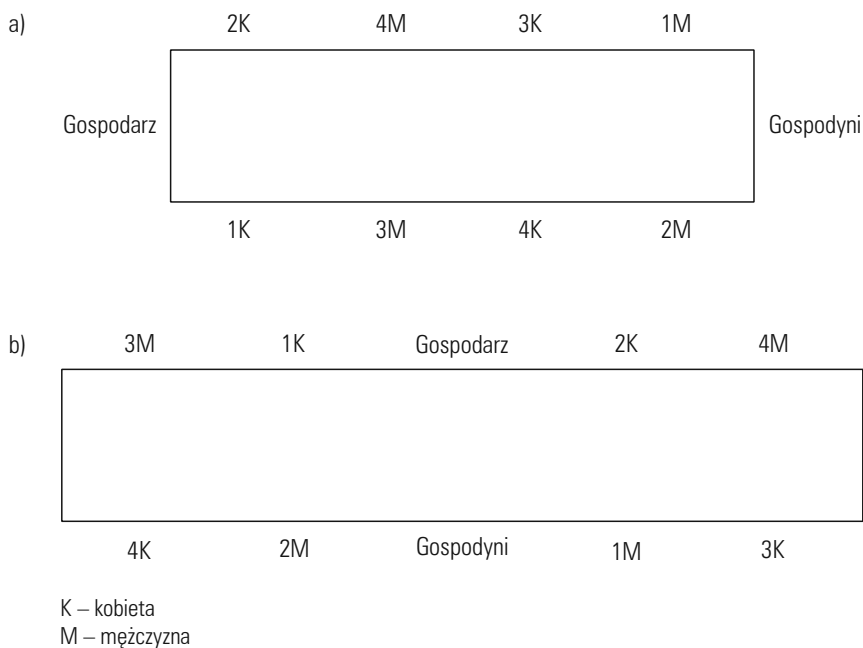
Przygotowanie stołów i nakryć

Niezmiernie ważną kwestią, która często nastrecza wiele trudności, jest sposób rozsadzenia gości podczas przyjęć zasiadanych czy koncertów. Należy pamiętać, że bezwzględnie musi on odzwierciedlać precedencję oraz pozycję zaproszonych osób. Najprościej jest rozsadzić osoby na spotkaniu oficjalnym, gdy nie ma osób towarzyszących, a przydzielone miejsca wynikają wprost z pełnionych funkcji lub zajmowanych stanowisk. Jest to również stosunkowo proste zadanie w przypadku, gdy zaproszone zostały pary małżeńskie / partnerskie, co skutkuje równą liczbą kobiet i mężczyzn (wówczas kobiety zajmują miejsca odpowiadające funkcjom pełnionym przez ich mężów / partnerów według zasady precedencji – i odwrotnie). Sytuacja komplikuje się wtedy, gdy mamy do czynienia z gośćmi pojedynczymi, przybyłymi bez osób towarzyszących, lub związkami partnerskimi jednej płci. Zdecydowanie problem rozsadzenia gości staje się łatwiejszy do rozwiązania, jeśli wobec braku możliwości zaproszenia równej liczby kobiet i mężczyzn zaproszona zostanie większa liczba mężczyzn. To oni w pierwszej kolejności pomagają swoim osobom towarzyszącym lub paniom znajdującym się po ich prawej stronie zając miejsca przy stole, zabawiają rozmową, pomagają w nałożeniu potraw czy nalewaniu wina, w związku z czym każda pani ma zagwarantowaną pomoc i nie jest zmuszona do czekania, co miałoby miejsce w przypadku, gdyby co najmniej dwie panie „przypadały” na jednego pana. Podejmując decyzję o rozsadzeniu gości przy stole, należy kierować się dodatkowo następującymi kryteriami pomocniczymi: wdowy zachowują swoje dotychczasowe miejsce w precedencji, kobiety, którym nie towarzyszy mężczyzna, zajmują miejsce według swojego wieku, pozycji, posiadanych odznaczeń honorowych itd. Z kolei mężatki zawsze mają pierwszeństwo przed rozwódkami, zaś kobiety przed młodymi dziewczętami, chyba że z pozycji zajmowanej przez ich mężów wynika inaczej⁹.

⁹ J.R. Wood, J. Serres, *Diplomatic Ceremonial and Protocol. Principles, Procedures and Practices*, Macmillan and Co. Ltd., London 1970, s. 126–127.

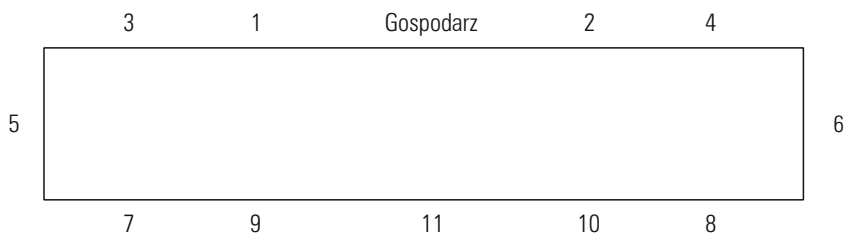
Tradycyjnie już gości przy stole rozsadza się według dwóch najpopularniejszych sposobów: angielskiego i francuskiego (ilustracja 8.1). Przy stole angielskim gospodarze zasiadają przy krótszych, oddalonych od siebie krańcach stołu. Natomiast w wersji francuskiej gospodarze są usadowieni naprzeciwko siebie przy dłuższych bokach stołu. Bez względu jednak na wybrany sposób czy kształt stołu, rozsadzając gości, należy pamiętać, że w protokole dyplomatycznym prawa strona jest zawsze ważniejsza od strony lewej, stąd najważniejsi goście honorowi będą zasiadali po prawicy gospodyni i gospodarza. Kolejni goście zgodnie z zasadą precedencji zasiadą po lewicy, zaś następni zgodnie z zasadą alternatu coraz dalej od gospodarzy naprzemiennie: prawo–lewo.

Ilustracja 8.1. Stół a) angielski i b) francuski



Źródło: opracowanie własne

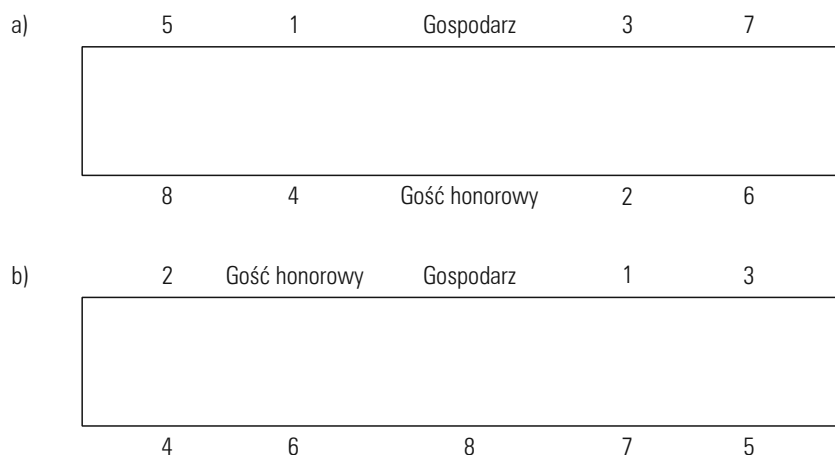
W trakcie oficjalnego lunchu czy obiadu, na który zaproszone zostały pojedyncze osoby, można je usadzić według schematu przedstawionego na ilustracji 8.2.

Ilustracja 8.2. Przykładowe rozsadzenie pojedynczych gości przy stole

Źródło: opracowanie własne

Powyższy schemat można również zastosować z drobną modyfikacją, czyli pozostawić szczyty stołów wolne – w tym wypadku wiele zależy od szerokości samych stołów i dostępności miejsca przy nich oraz liczby gości.

Chcąc uhonorować i specjalnie wyróżnić jednego z obecnych na spotkaniu gości, rozmieszczenia osób przy stole można dokonać według schematu przedstawionego na ilustracji 8.3.

Ilustracja 8.3. Rozsadzenie przy stole uwzględniające gościa honorowego: a) gość honorowy zasiada naprzeciw gospodarza, b) gość honorowy zasiada po prawej stronie gospodarza

Źródło: opracowanie własne

Miejsca przewidziane dla pary (np. małżeństwa, związku partnerskiego) zazwyczaj nie znajdują się obok siebie przy stole. Są jednak obszary kulturowe, w których tego zwyczaju się nie praktykuje i pary są usadzane razem, według kolejności przysługującej z tytułu stosowania zasady precedencji (ilustracja 8.4).

Ilustracja 8.4. Rozsadzenie par przy stole



Źródło: opracowanie własne

Należy jednak pamiętać, że nawet jeśli stosowana jest zasada, zgodnie z którą pary są rozsadzane, to powinno się zrobić od niej wyjątek dla par, które dopiero się zaręczyły bądź też są małżeństwem krócej niż rok. Wynika to chociażby z faktu, że pary z długim stażem znajomości czy małżeństwa słyszały już prawie wszystkie opowieści i żarty swojego współmałżonka po kilka–kilkanaście razy w życiu i będą się znacznie lepiej bawiły w towarzystwie osób, z którymi nie spotykają się i nie rozmawiają na co dzień. Z kolei pary o stosunkowo krótkim stażu są ciągle jeszcze spragnione swojej wzajemnej obecności.

Przy liczniejszej grupie gości i ustawieniu stołów np. w podkowę gospodyni i gospodarz rzadko siedzą naprzeciwko siebie – w takiej sytuacji należy rozmieścić gości według precedencji wzdłuż całego stołu. W przypadku gdy przy stole ustawionym w podkowę gospodarze siedzą obok siebie, goście rozsadeni według zasady precedencji nie zajmują miejsc przy stole naprzeciwko gospodarzy, aby ci mieli widok na wszystkich obecnych. Bez problemu za to mogą być zajęte przez gości obie strony stołów stanowiących odnogi „podkowy” czy „grzebień”.

W celu uniknięcia wpadek i nerwowego chodzenia wokół stołu w poszukiwaniu swojego miejsca, przy każdym nakryciu powinna się znajdować karteczka z imieniem i nazwiskiem gościa (jeśli goście znają się wystarczająco dobrze, wystarczą same imiona), zaś nakrycia gospodarzy mogą zostać puste lub też stawia się przy nich karteczki z napisem „Gospodyni” i „Gospodarz”. Jeżeli

goście widzą się po raz pierwszy, wskazane jest dwustronne zadrukowanie karteczek, które pełnią wówczas dwójką funkcję: wskazują miejsce przeznaczone dla danego gościa i stanowią odpowiedź dla osób siedzących w pobliżu na wypadek, gdyby zapomniały one imienia lub nazwiska osoby, z którą właśnie prowadzą ożywioną konwersację.

Dodatkowo przy wejściu do pomieszczenia, w którym ma się odbyć przyjęcie zasiadane, powinien znaleźć się plan sytuacyjny (np. w postaci makietki czy plakatu) wskazujący gościom przygotowane dla nich miejsca (plan powinien zawierać co najmniej jeden element charakterystyczny dla pomieszczenia, aby goście nie kierowali się do lustrzanych odbić miejsc dla nich zaplanowanych – brak takiego punktu odniesienia stanowi niemal gwarancję chaosu już na etapie zasiadania do stołu). Podawany z reguły przed przyjęciem aperitif jest doskonałą okazją do zapoznania się z miejscami przygotowanymi dla poszczególnych gości zaprezentowanymi na makiecie czy planie sytuacyjnym. Powyższa zasada nie dotyczy oczywiście spotkań w mniejszym gronie, gdy przy stole ma zasiąść do 8 osób – jest to liczba pozwalająca gospodarzom wskazać poszczególnym gościom miejsca dla nich przeznaczone w stosunkowo krótkim czasie.

W niektórych przypadkach, mimo najszczerzych chęci, niemożliwe jest przygotowanie gościowi miejsca odpowiadającego jego pozycji. W tej sytuacji zadaniem gospodarza jest zaraz po powitaniu poinformować gościa o zaistniałej sytuacji, wyjaśnić jej powody oraz za nią przeprosić. Należy przy tym pamiętać, że – o ile będzie taka możliwość – małżonka (partnerka) tego gościa powinna mimo wszystko otrzymać miejsce przysługujące jej z tytułu pozycji męża (partnera). Mężczyźni zazwyczaj są skłonni uznać rozsądne wytłumaczenie, z kolei o kobietach mówi się, że tego typu zniewagi nie zapomną nigdy¹⁰.

Wyżej opisane zasady opierają się przede wszystkim na kryterium płci i biorą pod uwagę precedencję opartą na wieku zgromadzonych gości. Kryteria te nie mają jednak zastosowania podczas spotkań biznesowych. Podczas takich spotkań płeć ani wiek nie grają roli, zaś obecne osoby powinny zostać rozsądzone zgodnie z precedencją stanowisk, które piastują.

Aranżując stół czy stoły, należy rozpocząć przygotowania od nakrycia ich folią zabezpieczającą przed ewentualnie rozlanymi płynami oraz tkaniną zabezpieczającą (moltonem) – najlepiej w kolorze neutralnym – chroniącą przed zostawieniem na stole śladów po gorących talerzach czy filiżankach. Oczywiście, zarówno folia, jak i tkanina zabezpieczająca powinny być krótsze

¹⁰ *Ibidem*, s. 134.

niż obrus właściwy, który musi zwisać równo ze wszystkich stron na długość około 20–30 cm (krótszy obrus będzie się odwijał, zwłaszcza jeśli jest nakrochmalony, natomiast dłuższy będzie sprawiał trudności podczas siadania do i wstawania od stołu).

Należy zwrócić uwagę na to, że od czasu do czasu zmieniają się trendy dotyczące rodzaju i kolorystyki tkanin, jakimi nakrywane są stoły. Najbardziej eleganckie i ponadczasowe są jednak obrusy białe lub w kremowych odcieniach. I tylko takie powinny pojawić się na najbardziej uroczystych i oficjalnych przyjęciach oraz spotkaniach. Warto zwrócić również uwagę na modę, która przyszła do Europy ze Stanów Zjednoczonych. Zgodnie z nią, długi biały obrus stanowi tylko bazę dla krótszego i kolorowego, do którego dobierane są pozostałe elementy wystroju stołu: serwetki, świece, kwiaty itd. (popularne są również zestawienia: dłuższa kolorowa tkanina nakryta krótszym białym obrusem). Stół przygotowany w ten sposób wygląda bardzo efektownie, ale pojawia się niebezpieczeństwo zahaczenia o zwisającą tkaninę i pociągnięcia za sobą całej zawartości stołu w trakcie odchodzenia od niego. Podobna sytuacja może się również przytrafić podczas zasiadania przy tak nakrytym stole – należy robić to niezwykle delikatnie, tak aby nie ściągnąć zastawy czy półmisek z potrawami na swoje kolana.

W powyższych przypadkach rozwiązaniem kompromisowym wydaje się użycie standardowego białego lub kremowego obrusa, na którym kładzie się ozdobny bieznik (jeden długi) wzdłuż lub w poprzek stołu (w tym drugim przypadku krótkie bieżniki przypadają po jednym na każde dwa nakrycia umieszczone na wprost siebie). Można także stosować napperony, czyli dodatkowe ozdobne serwetki umieszczane na gładkim obrusie podstawowym.

Podobnie jak w przypadku obrusów, do najbardziej eleganckich serwetek zaliczane są białe lub kremowe, wykonane z materiału, zawsze w kształcie kwadratu. Powinny być one zharmonizowane z resztą dodatków (zwłaszcza z obrusem – w tym samym kolorze, lub na imprezach mniej oficjalnych – w kontrastowych barwach dobranych do koloru świec, kwiatów i innych dodatków). Na najbardziej uroczystych przyjęciach serwetki są złożone płasko lub zrolowane i umieszczone w specjalnych, eleganckich obrączkach (srebrnych, metalowych lub wykonanych z ozdobnych materiałów). Serwetki kładzie się po lewej stronie nakrycia lub na nim (najczęściej na talerzu podstawowym). W niektórych krajach miejsce serwetki wskazuje na rodzaj posiłku i porę dnia (serwetka po lewej stronie świadczy o śniadaniu / lunchu, natomiast serwetka umieszczona bezpośrednio na nakryciu oznacza obiad / kolację).

Nie zawsze reguły protokołu dyplomatycznego, które nakazują stosunkowo proste i płaskie ułożenie serwetek, są przestrzegane w restauracjach lub podczas spotkań o mniej oficjalnym charakterze. Niekiedy można spotkać się z serwetkami ułożonymi w kształt różnych figur i wzorów (czasami – zupełnie niepotrzebnie – goście onieśmieleni wymyślnym sposobem złożenia serwetek rezygnują z ich użycia). Niekiedy ozdobnie złożone serwety, zamiast na nakryciu lub po jego lewej stronie, umieszczane są w lub na kieliszkach stojących po prawej stronie talerza, co wprowadza zamieszanie, a niekiedy bywa przyczyną wypadków przy stole (czasami kończy się przewróceniem lub nawet zbiciem kieliszków).

Niezależnie od tego, z którym z powyższych rozwiązań się stykamy, istnieją pewne wspólne reguły, które powinny być przestrzegane. Serwetkę należy rozwinąć lub rozłożyć zaraz po zajęciu miejsca i umieścić ją na kolanach (nigdy nie należy wieszać serwetki w roli „ślinia” na kołnierzyku koszuli, dekolcie bluzki czy swetra). W restauracjach szczycących się najlepszą jakością obsługi serwetki są rozwijane i umieszczane na kolanach gości (zawsze zgodnie z zasadą precedencji) przez kelnerów, dlatego zajmując miejsce przy stole, należy nieco poczekać z bliskim przysunięciem się do stołu.

Ułożenie serwetki na talerzu podstawowym wskazuje bez zbędnych wątpliwości, przez którego z gości powinna ona być używana. Wątpliwości mogą się pojawić wtedy, gdy na talerzu podstawowym ułożona jest jedna serwetka, natomiast po lewej stronie nakrycia – druga. Wówczas na kolanach należy ułożyć serwetkę w kształcie kwadratu znajdującą się po lewej stronie talerza. Serwetka w kształcie koła ułożona na talerzu podstawowym służy jako podkładka tłumiąca niepożądane odgłosy stukania zastawy w chwili, gdy kolejne talerze są stawiane na talerzu podstawowym. Dlatego w żadnym wypadku nie należy jej używać do zabezpieczania swojego ubrania przed poplamieniem ani tym bardziej do wycierania ust.

Po zajęciu miejsca przy stole jedno spojrzenie na ułożenie sztućców, talerzy i kieliszków powinno powiedzieć wszystko o rodzajach dań zaplanowanych do zaserwowania. To, co można przeczytać w menu, które znajduje się najczęściej nad nakryciem bądź też – jeśli serwetka umieszczona jest na talerzu – po lewej stronie nakrycia, powinno tylko uzupełnić wcześniejsze przypuszczenia.

Wyróżnić można dwa rodzaje kart menu: pojedyncze i złożone. W przypadku wersji pojedynczej dania umieszcza się w górnej części menu w kolejności, w jakiej będą serwowane. Poniżej – według tego samego klucza – wymieniane są napoje alkoholowe towarzyszące poszczególnym daniom. W przypadku

wersji złożonej (książeczkowej) menu dania umieszczane są – również według kolejności serwowania – po prawej, wewnętrznej stronie złożonej karty, natomiast napoje alkoholowe po lewej wewnętrznej stronie karty dokładnie na wysokości odpowiadającej daniom, do których mają zostać podane.

Użycie menu w wersji książeczkowej stwarza dodatkowe możliwości, ponieważ pierwsza strona (okładka) stanowi dodatkowe miejsce do zagospodarowania poprzez umieszczenie np. godła, flagi narodowej, informacji dotyczących tego, na czym ma być wydawane przyjęcie, z jakiej okazji, miejsca i daty spotkania.

Bez względu na to, która wersja zostanie wybrana, istnieją pewne wspólne zasady dotyczące sposobu drukowania menu. W każdej linijce umieszcza się nazwę tylko jednego dania. Nazwa każdego dania powinna rozpoczynać się wielką literą. Warzywa i sosy (jeśli są istotne) powinny być wymienione pod daniem (jeżeli nazwa dania jest krótka, sos może być wymieniony z daniem). W menu nie powinno się wymieniać: pieczywa, marynat, dodatków smakowych, napojów pobudzających apetyt itd.

Układając menu, należy pamiętać o obowiązującej kolejności serwowania dań. Oczywiście, nie wszystkie możliwe dania muszą się pojawić w trakcie jednego przyjęcia czy uroczystości, niemniej jednak ich kolejność musi być zachowana w każdym przypadku. Jako pierwsza podawana jest przystawka, następnie zupa, danie główne rybne, danie główne drobiowe, danie główne mięsne, sery, deser, owoce, kawa i herbata. Jeśli zaplanowane są dwie przystawki, to zimna powinna się pojawić przed zupą (umożliwia to jej wcześniejsze postawienie na stole przed zajęciem miejsc przez gości, co znacznie upraszcza serwis i ogranicza do minimum niedogodności wynikające z konieczności podawania jednego dania więcej), zaś gorąca – po zupie. Zwyczajowo, w miarę możliwości, kawa i herbata powinny być podane w innym pomieszczeniu albo przynajmniej przy innym stole.

Przygotowując menu i dobierając potrawy, należy kierować się kilkoma podstawowymi zasadami. Po pierwsze, menu powinno uwzględniać klimat i porę roku – latem powinny być podane dania lżejsze oraz bardziej orzeźwiające (np. wśród zup chłodniki, zaś wśród deserów lody), z kolei zimą – dania bardziej sycące (np. gęste i zawiesiste zupy, zaś na deser jabłecznik na ciepło). Śniadania i lunchy powinny być skromniejsze niż obiady, mimo iż większość dań może być serwowana podczas obu rodzajów spotkań. Należy też zwrócić uwagę na różnorodność dań i nie podawać dwa razy, nawet w różnych daniach, tego samego mięsa czy ryby. Różnorodne powinny być także dodatki (np. jeśli

została podana zupa brokułowa, to wśród dodatków do dania głównego brokuły nie powinny się już pojawić). Zróżnicowanie dotyczy też kolorystyki podawanych potraw, w myśl zasady, że jemy również, a może przede wszystkim, oczami. Dania serwowane na półmiskach i talerzach powinny być oryginalnie udekorowane i zawierać różnokolorowe elementy. Zasada różnorodności powinna być brana pod uwagę także w trakcie przygotowywania dań: jedno może być duszone, drugie gotowane, zaś trzecie smażone. Układając menu, należy pamiętać, że im więcej potraw jest zaplanowanych, tym mniejsze porcje powinny być serwowane w ramach poszczególnych dań.

W przypadku dużej rozbieżności geograficznej i kulturowej w pochodzeniu zaproszonych osób, gdy ułożenie jednego menu zadowalającego wszystkich uczestników spotkania staje się niemożliwe, właściwe jest przygotowanie przyjęcia zasiadanego w wersji przystosowanej do zróżnicowanych upodobań kulinarnych poszczególnych gości. W tym przypadku rozsadzenie gości przy stole lub stołach przebiega zgodnie z zasadą precedencji. Zanim jednak goście zasiądą przy stołach, nakładają sobie jedzenie przy bufetach przygotowanych według klucza kulinarnego (np. stoły z jedzeniem koszerным, z jedzeniem przygotowanym bez użycia wieprzowiny czy wołowiny, z jedzeniem wegetariańskim, wegańskim itd.).

Wcześniejse zgłoszenie wszelkiego rodzaju alergii i preferencji żywieniowych należy do obowiązków gości, jednakże gospodarze, którzy chcą się dobrze przygotować do przyjęcia pod względem organizacyjnym, mogą także wykazać inicjatywę i zapytać o ograniczenia dietetyczne swoich gości (jeśli istnieje taka możliwość, zwłaszcza w przypadku imprez oficjalnych, informacji należy zasięgnąć u sekretarza lub asystenta danego gościa), jednak bez zbytniego zagłębiania się w szczegóły i dopytywania o ich powody.

W środowisku dyplomatycznym krąży opowieść o wpadce, którą zaliczył protokół dyplomatyczny Szwecji podczas wizyty oficjalnej hiszpańskiej pary królewskiej w Sztokholmie. Wprawdzie z Madrytu awizowano, że królowa jest wegetarianką, jednak informacja ta gdzieś się zawieruszyła, Niedopatrzenie uświadomiono sobie dopiero w trakcie obiadu, gdy podane zostało danie mięsne. Wszyscy ujęli sztucę z wyjątkiem królowej Hiszpanii, która pochyliwszy się nad pustym talerzem, żuła kromkę chleba. Gospodarze poczuli się wyjątkowo niezręcznie, zaś szef protokołu dyplomatycznego stanął w pąsach. Dziennikarzom nie udało się ustalić, jak się potem tłumaczył z niedopatrzenia¹¹.

¹¹ E. Pietkiewicz, *Anegdotki...*, op. cit., s. 59–60.

Szczególnie skomplikowana jest organizacja przyjęć i spotkań towarzyskich podczas Ramadanu, kiedy to muzułmanie nie mogą pić i jeść od wschodu do zachodu słońca. Perfekcyjnie z rozwiązaniem tego problemu poradziła sobie Organizacja Narodów Zjednoczonych. W głównej siedzibie ONZ w Nowym Jorku co roku we wrześniu jest organizowany lunch dla przedstawicieli wszystkich państw członkowskich z okazji otwarcia sesji Zgromadzenia Ogólnego. Jeśli otwarcie sesji przypada na czas Ramadanu, spotkanie organizowane jest w formie obiadu wydawanego po zachodzie słońca. Dodatkowo, właśnie ze względu na uczestników spotkania będących muzułmanami, w czasie trwania rozmów czy negocjacji przygotowywane są miejsca odosobnienia, w których można się pomodlić.

Bez względu na to, czy serwowaniem dań i półmisków zajmują się gospodarze, czy specjalnie wynajęta w tym celu obsługa kelnerska, istnieją pewne zasady, które powinny być bezwzględnie przestrzegane. O ile jest to możliwe, kolejność obsługi powinna odzwierciedlać precedencję obecnych gości (czyli na początek obsługiwani są np. goście honorowi, osoby starsze, kobiety, mężczyźni, a dopiero potem osoby młodsze, na końcu gospodarze). Jeżeli jest to niemożliwe, jako pierwszy np. koszyczek z pieczywem bierze ze stołu gospodarz i przekazuje go gościowi siedzącemu po prawej stronie. I tak kolejno goście przekazują sobie chleb, aż dotrze on ponownie do gospodarza, który częstuje się jako ostatni. W przypadku korzystania z profesjonalnej obsługi (standardowo, w celu zapewnienia płynnej i jednoczesnej obsługi, jeden kelner powinien przypadać na 6–8 osób) należy zwrócić uwagę na to, aby kelnerzy nie podawali niczego bezpośrednio z ręki: kolejne nakrycia powinny być podawane przez kelnerów noszących rękawiczki; w przypadku konieczności podania np. dodatkowych sztućców kelner może skorzystać z tacy, serwetki lub talerzyka.

Ważne są również strony obsługiwania gości, determinowane przede wszystkim rodzajem wybranego serwisu. W przypadku nalewania napojów i serwowania dań porcjowanych, w tym zup podawanych np. w bulionówkach, obowiązująca jest prawa strona. Z kolei z lewej strony serwowane są dania na półmiskach, i to bez względu na to, czy nakładane są na talerze przez kelnera, czy samodzielnie przez gości.

W przypadku podawania kolejnych czystych nakryć i sztućców oraz ich sprzątania obowiązuje jedna wspólna zasada: nakrywanie i sprzątanie powinno odbywać się z tej strony, z której jest bliżej, czyli np. talerzyk na odpadki obsługa powinna postawić, podchodząc z lewej strony, talerzyk na pieczywo i masło

powinien być sprzątnięty również z lewej, natomiast kieliszki czy talerze po zjedzonej potrawie powinny być zabierane z prawej strony.

Aby móc się delikatnie przesunąć, ułatwiając pracę obsłudze kelnerskiej, niezbędna jest znajomość miejsc, na których znajdują się poszczególne elementy nakrycia stołowego (np. gdy widzimy kelnera idącego z butelką wina, należy się delikatnie przesunąć w lewo, aby zrobić więcej miejsca po prawej stronie, po której to stronie nakrycia stoją kieliszki). W celu zapewnienia gościom swobody, optymalna odległość pomiędzy środkami poszczególnych nakryć powinna wynosić około 70–80 cm. Zapewni to nie tylko wygodę gościom, ale również pozwoli kelnerom na nieskrępowaną obsługę.

Przygotowując na stole nakrycia, przed przybyciem gości, należy rozpocząć od umieszczenia talerza podstawowego wraz z serwetką tłumiącą odgłosy stawianych na nim kolejnych naczyń, zaś po jego lewej stronie ustawić talerzyk na pieczywo i masło (na godzinie 9–10) z niewielkim tępym nożykiem służącym tylko do nakładania masła. Niewłaściwe, a jednocześnie bardzo niewygodne jest używanie go do krojenia np. bułeczki. Jeśli w menu przewidziane są np. dania z owocami morza, po lewej stronie nakrycia powinien pojawić się również talerzyk na odpadki (na godzinie 10–11).

Wszystkie elementy nakrycia powinny być oddalone od siebie o około 1 cm (odległość talerza od krawędzi stołu, kieliszków czy sztućców od siebie). Pozwala to na swobodny dostęp do wszystkich elementów nakrycia bez wydawania dodatkowych odgłosów stukania i brzdękania podczas ich brania, co wpływa na komfort prowadzonej przy stole rozmowy (nie trzeba wówczas przekrzykiwać tych dodatkowych odgłosów).

Nieco z prawej strony, powyżej talerza podstawowego, według kolejności nalewania stawiane są kieliszki do napojów alkoholowych (białe wino, czerwone wino, szampan lub wino deserowe) oraz oddzielnie goblety do wody mineralnej. Przy dużej liczbie kieliszków mogą to być dwa rzędy, chociaż bardziej praktyczne jest postawienie przy nakryciu nie więcej niż 3–4 kieliszków i dostawianie pozostałych podczas serwowania kolejnych dań. W miarę możliwości (zwłaszcza gdy kieliszki będą ustawione w jednym rzędzie) punktem wyjścia do rozmieszczania kieliszków powinien być kieliszek do wina czerwonego, umieszczony powyżej noża do dania głównego. Pozostałe kieliszki powinny być ułożone w kolejności, w jakiej będą wykorzystywane, oraz z uwzględnieniem ich wysokości (tak aby goście nie mieli problemu z sięganiem po nie, a kelnerzy z ich napełnianiem, co byłoby znacznie utrudnione, gdyby bliżej

stały kieliszki wyższe, a dopiero za nimi niższe). Kieliszki do koniaku, brandy, whisky czy likieru stawia się dopiero po zakończeniu posiłku.

Zazwyczaj uznaje się, że specjalne zasady dotyczą tylko używania sztućców przy stole. Niewiele osób ma świadomość, że podobny „kodeks” związany jest również z kieliszkami, szklankami i filiżankami. Nic tak nie psuje widoku jak pozostawione na brzegu kieliszka czy szklanki tłuste ślady, resztki jedzenia czy pozostałości szminki. Między innymi po to, aby zapobiec powstawaniu takich śladów, w przerwie czy po skończeniu jedzenia należy przyłożyć do kącików ust serwetkę i dopiero potem wypić wino czy szampana, chwytając za nóżkę bezpośrednio pod czaszą, nigdy za czaszę. Są to napoje, które nie wymagają dodatkowego podgrzania (do takich należą np. brandy czy koniak), wręcz przeciwnie – gwałtowna zmiana ich temperatury po podgrzaniu ciepłem dłoni sprawia, że alkohole te tracą najlepsze właściwości aromatyczne i smakowe. Dodatkowo, pozostawienie na czaszy odcisków linii papilarnych bądź też pozostałości jedzenia (np. okruszków chleba) obniża walory estetyczne posiłku. Osoba spożywająca go sprawia wrażenie, jakby nie była świadoma, do czego służy serwetka spoczywająca na kolanach.

Używając sztućców, należy pamiętać, że zazwyczaj są one układane, a następnie używane, parami. Do najpopularniejszych sztućców bez pary należy łyżka (położona grzbietem do dołu)¹², która prawie zawsze znajduje się po prawej stronie nakrycia. Wyjątek od tej reguły ma miejsce w przypadku serwowania spaghetti (jako danie „trudne”, nie powinno ono pojawić się na oficjalnym przyjęciu, a raczej na nieoficjalnej kolacji w gronie rodziny czy znajomych). Wówczas łyżka będzie umieszczona po lewej stronie, zaś obowiązkowo będzie jej towarzyszył widelec umiejscowiony po prawej stronie nakrycia (reguła ta nie dotyczy innych rodzajów makaronu, takich jak wstążki, kokardki czy świderki, które bez względu na umiejętności powinny być jedzone tylko przy użyciu widelca). Oczywiście, dla rodowitego Włocha jedzenie spaghetti, czyli makaronu w postaci długich cienkich nitek, czymś innym niż tylko widelcem jest niedopuszczalne. W poprawnej wersji widelec powinien być trzymany w prawej ręce, zaś makaron nawijany na jego ząbki oparte pod kątem o najbardziej pionową część głębokiego talerza. Naganne, z punktu widzenia

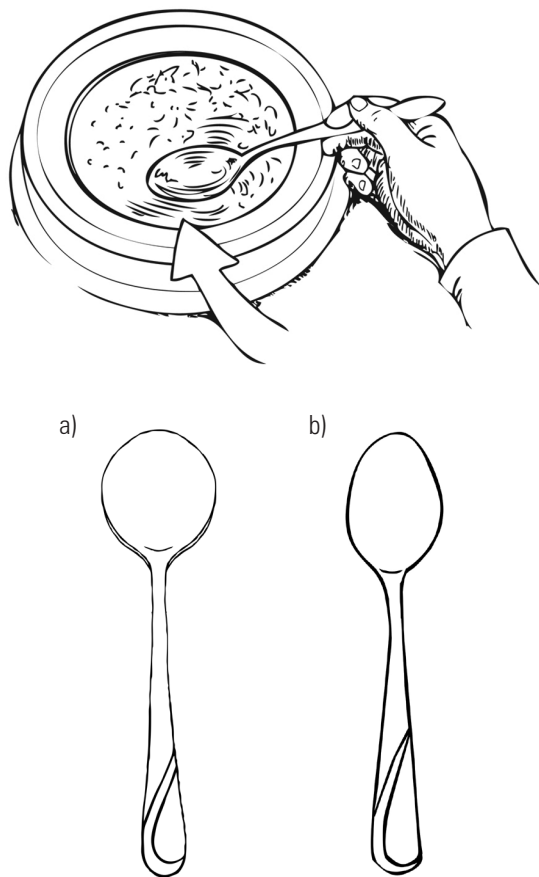
¹² Zwyczaj układania sztućców grzbietami do góry jest charakterystyczny właściwie tylko dla Francji. Wynika on z tradycji grawerowania trzonków sztućców po „grzbietowej stronie”, jako przejaw odmienności w stosunku do angielskiej tradycji grawerowania np. monogramów na stronie zwróconej ku górze i widocznej dla gości.

każdego Włocha, jest krojenie spaghetti przy użyciu noża czy przygryzanie zwisających nitów, które nie zmieściły się w ustach. Jednak każdy, kto choć raz w życiu próbował trudnej sztuki, jaką jest nawijanie spaghetti na widelec bez dodatkowej pomocy, wie, że niełatwo przy użyciu samego tylko widelca nakręcić porcję makaronu i zjeść ją bez pobrudzenia zgromadzonych przy stole współbiesiadników, obrusa i siebie. Wymaga to wprawy, którą najlepiej nabyć w zaciszu domowym. Na marginesie, bardziej wygodny dla niewprawionych osób zwyczaj jedzenia spaghetti przy użyciu łyżki i widelca prawdopodobnie zapoczątkowali Amerykanie oczarowani włoską kuchnią w trakcie swojego pobytu w Europie podczas II wojny światowej. Im też, jak również stosunkowo licznej emigracji włoskiej, zawdzięczamy tak szerokie rozpropagowanie specjalów kuchni włoskiej na całym świecie.

Skoro już o łyżkach mowa, należy wspomnieć regułę, która niestety znajduje coraz rzadsze zastosowanie w praktyce, a o której warto zawsze pamiętać. Nie tylko widelce różnią się swoim kształtem. Również wygląd czerpaka łyżki ma ogromne znaczenie. Łyżki z owalnym czerpakiem są przeznaczone do zup z „zawartością”, czyli makaronem, ryżem, kawałkami warzyw czy mięsa. Z kolei łyżek z okrągłym czerpakiem używa się do zup-kremów oraz zup klarownych (czystych), np. w formie bulionu. Na obie łyżki zupa powinna być nabierana w niedużej ilości i płynnym ruchem „od siebie” (ilustracja 8.5), ze względów czysto praktycznych: w przypadku rozprysnięcia kropel zupy pobrudzony zostanie tylko obrus zamiast osób siedzących przy stole). Po nabraniu zupy łyżkę z owalnym czerpakiem należy przekręcić o 90° i w większej części włożyć czerpak do ust. Czerpak łyżki do zup czystych i kremów powinno się bez przekręcania przyłożyć do ust i po jej przechyleniu bezgłośnie wypić zawartość. W każdym przypadku niedopuszczalne jest stukanie łyżką o dno talerza czy bulionówki przy nabieraniu zupy ani tym bardziej ich przechylanie (zarówno „od siebie”, jak i „do siebie” oraz „na boki”). Zupa powinna być jedzona tylko do momentu, w którym możliwe jest w miarę bezgłośnie nabieranie jej łyżką bez przechylania talerza – resztkę należy po prostu zostawić.

Warto przypomnieć, że jeśli bulionówka czy miseczka ma uszka, to lewe uszko służy tylko do przytrzymania naczynia w trakcie jedzenia (w żadnym wypadku do jego przechylania). Jeśli podana jest do zupy łyżka, powinna ona być użyta do jedzenia. Dopiero podanie zupy klarownej bez łyżki wskazuje na możliwość jej wypicia bezpośrednio z bulionówki przytrzymywanej dłońmi za uszka.

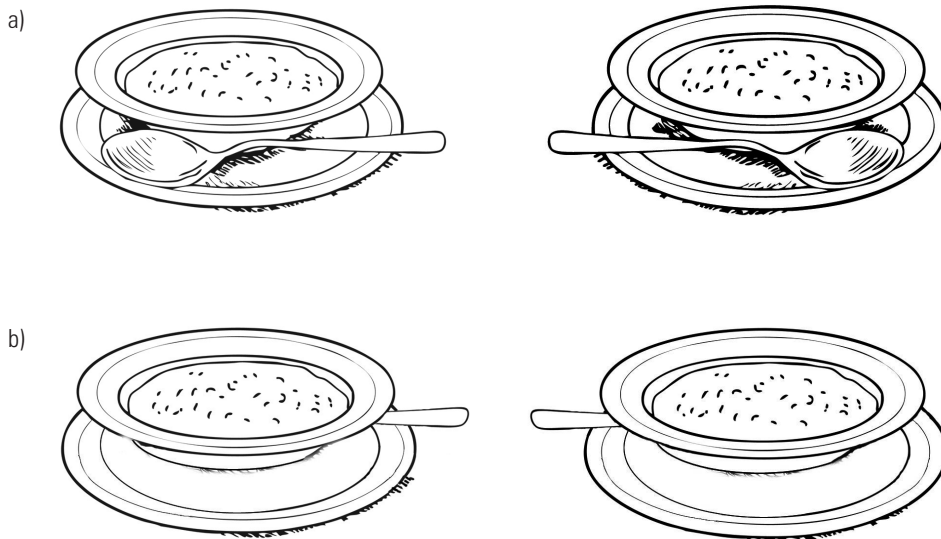
Ilustracja 8.5. Prawidłowe nabieranie zupy oraz łyżki do zup a) czystych i kremów oraz b) „z zawartością”



Rys. Agata Rochecka

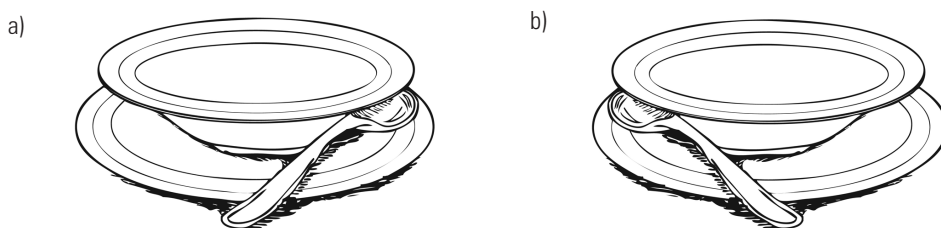
Obecnie można zauważyć tendencję do odchodzenia od podawania zupy w głębokich talerzach. Stąd też pojawia się wiele wątpliwości dotyczących tego, co należy zrobić z łyżką po skończeniu jedzenia. Wszelkiego rodzaju miseczki i bulionówki są zazwyczaj podawane na spodkach lub małych talerzykach. Robiąc przerwę w jedzeniu zupy (ilustracja 8.6), łyżkę należy odłożyć powyżej lub poniżej miseczki lub bulionówki (z punktu widzenia osoby jedzącej) na spodek, natomiast po skończeniu spożywania zupy łyżka powinna zostać umieszczona z boku (ilustracja 8.7).

Ilustracja 8.6. Przerwa w jedzeniu zupy – prawidłowe umiejscowienie łyżki: a) poniżej lub b) powyżej miseczki lub bulionówki (wersje dla osoby prawo- i leworęcznej)



Rys. Agata Rochecka

Ilustracja 8.7. Zakończenie jedzenia zupy – prawidłowe umiejscowienie łyżki: a) w przypadku osoby praworęcznej, b) w przypadku osoby leworęcznej



Rys. Agata Rochecka

Pozostawienie łyżki w miseczce lub bulionówce jest niewłaściwe, stanowi też dodatkowe utrudnienie dla obsługi kelnerskiej (nie wiadomo, czy jedzenie zostało zakończone, ponadto łyżka pozostawiona w miseczce ma większe tendencje do wypadania z niej oraz brudzenia wszystkich i wszystkiego naokoło). Amerykański sposób jedzenia dopuszcza pozostawienie łyżki w miseczce w czasie przerwy w jedzeniu zupy, jednakże po jej skończeniu łyżka powinna zostać odłożona na spodek.

Nawet jeśli okaże się, że zupa jest zbyt gorąca, aby natychmiast przystąpić do jej jedzenia (pierwszą łyżkę z niewielką ilością zupy należy spróbować z wyjątkową ostrożnością), absolutnie niedopuszczalne jest dmuchanie czy mieszanie łyżką zawartości talerza lub bulionówki. Należy poczekać do momentu, kiedy zupa będzie miała temperaturę umożliwiającą jej swobodne jedzenie bez niebezpieczeństwa poparzenia się, a zyskany w ten sposób czas przeznaczyć na rozmowę z innymi gośćmi.

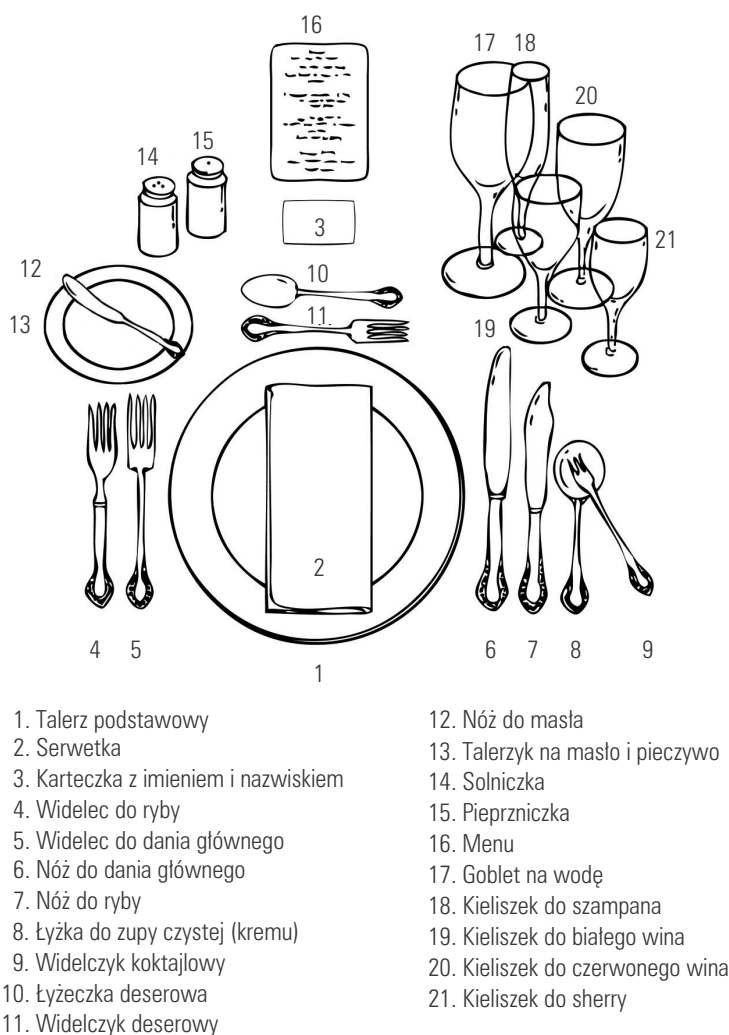
Kolejnym sztucem bez pary, często sprawiającym kłopoty, jest widelczyk koktajlowy (zakąskowy). Ma on zastosowanie podczas jedzenia przystawek, które nie wymagają krojenia (np. koktajl z krewetek). Ze względu na swoją przynależność do widelców, może on być umieszczony po lewej, najbardziej zewnętrznej stronie nakrycia. Ponieważ nie ma on noża do kompletu i zazwyczaj jest trzymany w prawej ręce (chyba że mamy do czynienia z osobą leworęczną), dopuszczalne jest również umieszczenie go po prawej stronie. W takim przypadku, najczęściej ze względów estetycznych, widelec koktajlowy kładzie się tak, aby jego ząbki spoczywały na czerpaku łyżki do zupy (ilustracja 8.8).

Układając przy nakryciu sztucce, które są „sparowane”, należy pamiętać, że z lewej strony nakrycia powinny znaleźć się widelce (zazwyczaj wyrzusem do dołu), zaś z prawej – noże (ostrza zawsze skierowane w stronę talerza, aby uniknąć przypadkowego skaleczenia się). Wśród nich pojawiają się również wspomniane już sztucce pojedyncze – wszystkie zgodnie z zasadą, że sztucce powinny być rozmieszczone przy nakryciu w kolejności podawania dań. Dlatego podstawowa zasada, którą należy się kierować w przypadku pojawienia się wątpliwości, mówi, że najpierw należy użyć sztućców leżących najdalej od talerza, a następnie, jedząc kolejne dania, posuwać się od zewnątrz w kierunku talerza.

Przygotowując nakrycie (ilustracja 8.8), należy również zwrócić uwagę na rodzaj dań, które zostały zaplanowane w menu. Porównując parę nóż–widelec, właściwą dla przystawki oraz dania głównego, można zauważyć, że choć nie różnią się one kształtem, powinny różnić się wielkością (sztucce do przystawki są nieco mniejsze). Jeśli nie dysponujemy sztucami o zróżnicowanej wielko-

ści, jedna para może być nieco wysunięta do góry w stosunku do drugiej. Jeśli jako danie główne mięsne zostaną podane steki, nóż powinien mieć ostre ząbkowane ostrze ułatwiające krojenie mięsa. Wbrew rozpowszechnionej opinii, niewłaściwe jest posługiwanie się dwoma widelcami w celu spożycia dania głównego rybnego. Rybę należy jeść przy użyciu specjalnych sztućców do ryby, tj. tępego, dość szerokiego noża oraz widelca z nieco krótszymi i szerzej rozmieszczonymi ząbkami.

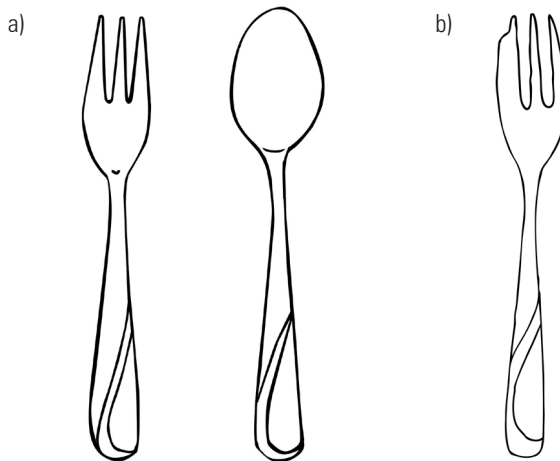
Ilustracja 8.8. Przykładowe nakrycie



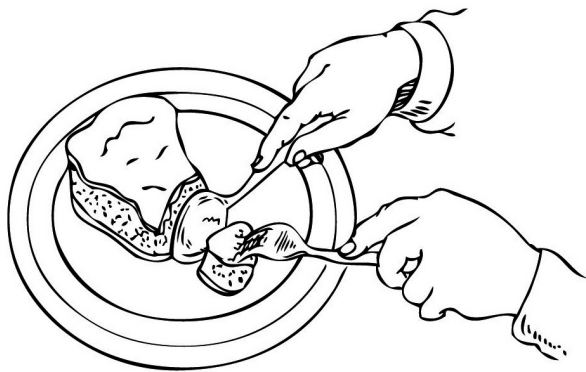
Rys. Agata Rochecka

Nad talerzem, równoległe do krawędzi stołu, powinny być umieszczone sztucze do deseru, łyżeczka nad widelczykiem (trzonek łyżeczki skierowany w prawą stronę, widelczyka – w lewą). Jeżeli na deser przewidziane są sery lub owoce, łyżeczkę zastępuje się specjalnym nożykiem do owoców, zaś do sera podaje się tylko specjalny nóż, ewentualnie dokłada się dodatkową parę sztuców. Często po zakończonym posiłku przy nakryciu pozostają czyste łyżeczki, które nie zostały zużyte podczas posiłku. Stąd też rodzi się pytanie o prawidłowość przygotowanego nakrycia. Nawet jeśli kawa i herbata są podawane przy tym samym stole, przy którym serwowane były przystawki i dania główne, to filiżanki na zakończenie powinny zostać podane wraz z łyżeczkami umieszczonymi na spodkach. Do czego w takim razie służy łyżeczka stanowiąca parę z widelczykiem deserowym? Większość słodkich deserów w postaci np. ciast czy tortów należy jeść przy użyciu łyżeczki i widelczyka deserowego (ilustracja 8.9) – wówczas łyżeczka (trzymana w prawej dłoni) spełnia rolę noża, czyli służy do odkrawania i nakładania porcji deseru na widelczyk (ilustracja 8.10). Ewentualnie deser można zjeść przy użyciu samego tylko widelczyka (ilustracja 8.9).

Ilustracja 8.9. Sztucze deserowe: a) sparowane sztucze deserowe i b) widelczyk do deserów



Rys. Agata Rochecka

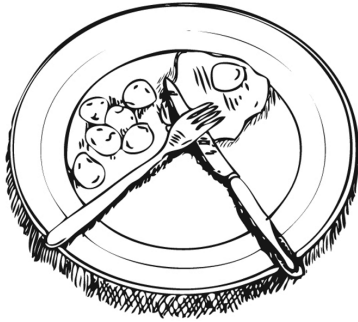
Ilustracja 8.10. Prawidłowe jedzenie deseru

Rys. Agata Rochecka

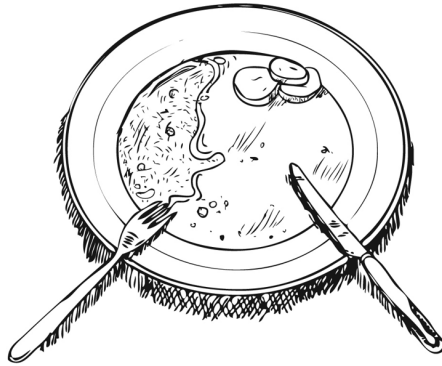
Do często popełnianych błędów dotyczących porozumiewania się z obsługą kelnerską przy użyciu „mowy sztuczków” należy nieumiejętne określanie etapu spożywania poszczególnych dań. Sposób sygnalizowania etapu jedzenia zupy został opisany już wcześniej. Warto więc w tym miejscu skupić się na nożu i widelcu, jako pozostałych najczęściej używanych sztuczkach. Należy pamiętać, że niedopuszczalne jest, z dwóch powodów, gestykulowanie przy stole ze sztuczkami w dłoniach. Po pierwsze, zapytani o coś w trakcie jedzenia mamy obowiązek odłożyć sztucze (na których nie powinno być jedzenia) na talerz i wytrzeć delikatnie kąciki ust serwetką, następnie wypić np. łyk wody, a dopiero później zwrócić się do naszego rozmówcy z odpowiedzią (dlatego tak istotne jest, aby nie brać do ust zbyt dużych kęsów jedzenia, w przeciwnym razie nasz rozmówca będzie czekał w nieskończoność, poza tym taki sposób jedzenia jest nieelegancki). Po drugie, gestykulując ze sztuczkami w dłoniach, narażamy siebie i innych na pobrudzenie jedzeniem lub nawet zranienie. Dlatego nawet jeśli przed chwilą nabraliśmy kolejną porcję dania na widelec, a jedna z obecnych osób zadała nam pytanie, należy zsunąć jedzenie z widelca, odłożyć sztucze w pozycji wskazującej na przerwę w jedzeniu, wytrzeć delikatnie kąciki ust serwetką i dopiero kontynuować rozmowę. Najczęściej popełnianym błędem w tej sytuacji jest oparcie noża i widelca o brzeg talerza – nie dość, że jest to nieestetyczny widok, dodatkowo ryzykujemy pobrudzeniem obrusa i siebie (ilustracja 8.11).

Ilustracja 8.11. „Mowa sztućców” – przerwa w jedzeniu: a) prawidłowe i b) nieprawidłowe ułożenie sztućców

a)



b)



Rys. Agata Rochecka

Aby zasygnalizować za pomocą sztućców przerwę w jedzeniu, należy skrzyżować na talerzu nóż i widelec w taki sposób, aby nóż leżał bezpośrednio na talerzu ostrzem do środka talerza, natomiast widelec – odwrócony wybruszeniem do góry – powinien zakrywać ostrze noża, najlepiej jego czubek. Zwyczaj ten wywodzi się z dawnych czasów, kiedy nie było różnicy pomiędzy nożem używanym na polowaniach a tym używanym przy stole. Ponieważ pierwotnie zakończenie każdego noża było ostre i spiczaste, jego zakrycie za pomocą ząbków widelca stanowiło symbol pokojowych zamiarów wobec pozostałych współbiesiadników. Często przytacza się argument, że zwłaszcza na początku posiłku trudno jest znaleźć na talerzu wystarczającą ilość miejsca do prawidłowego skrzyżowania sztućców. Właściwie skomponowane i podane danie uwzględnia tę kwestię i pozwala na bezproblemowe odłożenie sztućców nawet na wczesnym etapie jedzenia. Sam talerz powinien być małym dziełem

sztuki, na którym rozmieszcza się trzy podstawowe elementy: mięso (środek talerza), dodatki skrobiowe (po prawej stronie mięsa) i warzywa (po lewej stronie mięsa) w rozsądnej ilości, która pozwala na udekorowanie potrawy i pozostawienie niezbędnej ilości wolnego miejsca.

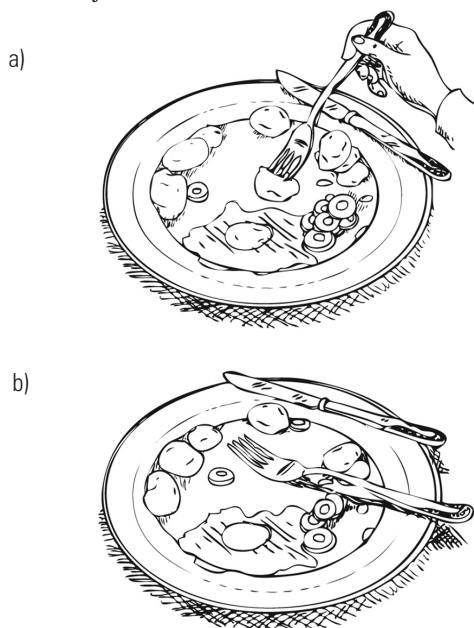
Jeśli chodzi o sposoby jedzenia, można wyróżnić dwie podstawowe szkoły: amerykańską i kontynentalną, znaną również pod nazwą europejskiej. Kontynentalny styl jedzenia wymaga ciągłego i jednoczesnego trzymania sztućców (noża i widełca) w dłoniach. Po ukrojeniu bądź nabraniu na widelec ilości jedzenia odpowiadającej jednemu łyżkowi nóż trzymany w prawej dłoni powinien pozostawać na talerzu, zaś widelec powinien być unoszony do ust wybruszeniem do góry. Często popełnianym przy tej czynności błędem jest nakładanie np. warzyw czy dodatków na wklęsłą stronę widełca. Nakładanie jedzenia na wklęsłą stronę widełca wymaga mniej eleganckiego manewrowania całą lewą ręką podczas przenoszenia widełca do ust i powoduje, że trudno jest utrzymać łokieć w pobliżu ciała. Co dodatkowo istotne, nakładanie potrawy na wybruszoną część widełca powoduje, że możliwe jest jednorazowe nałożenie zdecydowanej mniejszej ilości jedzenia, co ma niebagatelny wpływ na poprawę jakości naszego trawienia i powoduje, że częściej możemy zabierać głos w toczącej się przy stole dyskusji. Kontynentalny sposób jedzenia, właśnie dlatego, że wymaga większej praktyki, uznawany jest za bardziej pożądany, elegancki i świadczący o większych umiejętnościach danej osoby.

Drugi ze sposobów, amerykański (ilustracja 8.12), polega na tym, że widelec jest trzymany w prawej ręce, ząbkami do góry i w ten sposób jedzenie jest nakładane do ust. Chcąc ukroić np. kawałek mięsa (w wielkości odpowiadającej jednemu łyżkowi), należy przełożyć widelec do lewej ręki, wziąć z talerza prawą dłonią nóż leżący na jego brzegu (czubek na godz. 12, zaś trzonek na godz. 16 – i tym razem niedozwolone jest opieranie noża o brzeg talerza), a następnie przystąpić do krojenia. Po skończeniu krojenia nóż należy ponownie odłożyć na brzeg talerza, widelec przełożyć do prawej ręki, nadziać ukrojone wcześniej jedzenie i trzymając widelec ząbkami do góry, przenieść je do ust. Dodatki warzywne lub skrobiowe są również nakładane na wklęsłą stronę widełca. Amerykański styl jedzenia wymaga większego „żonglowania” sztućcami, w związku z czym należy zwrócić szczególną uwagę na bezgłośnie wykonywanie czynności związanych z przekładaniem i odkładaniem sztućców.

Wyżej opisane sposoby jedzenia mają pewne cechy wspólne. W obu przypadkach niewskazane jest krojenie większej liczby np. kawałków mięsa „na zapas”. Odkrojenie tylko porcji dania „na jeden łyk” powoduje, że reszta pozostaje

dłużej ciepła. Biorąc pod uwagę to, że ludzie spotykają się przy stole przede wszystkim w celu miłego spędzenia czasu i wzięcia udziału w interesującej rozmowie, postępowanie takie wydaje się jak najbardziej wskazane. Dodatkowo porcjowanie jedzenia „na bieżąco” pozwala uniknąć „bałaganu” na talerzu.

Ilustracja 8.12. Amerykański styl jedzenia: a) umiejscowienie sztućców w trakcie posiłku oraz b) przerwa w jedzeniu



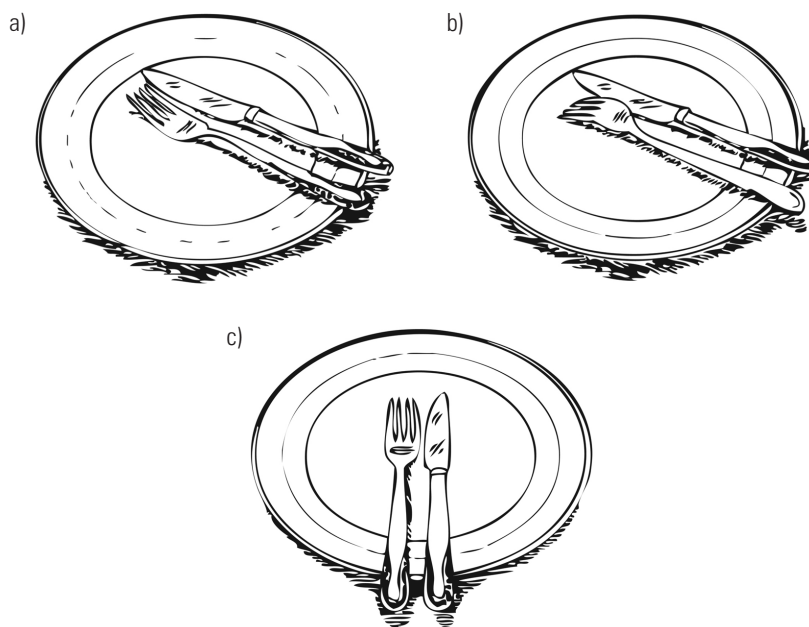
Rys. Agata Rochecka

W kwestii „mowy sztućców” można wyróżnić trzy (dość podobne) sposoby zasygnalizowania zakończenia jedzenia z wykorzystaniem noża i widelca (ilustracja 8.13). O zakończeniu posiłku informujemy poprzez równoległe ułożenie noża (ostrzem skierowanym do wnętrza talerza) i widelca na talerzu „na godzinie piątej” (właściwie 17.25) lub też „na godzinie szóstej” (właściwie 18.30). Te dwa sposoby różnią się tym, że „na godzinie piątej” widelec może być skierowany wybrzuszeniem w górę lub w dół, natomiast „na godzinie szóstej” tylko w dół.

Kolejnymi, wcześniej już wspomnianymi elementami nakrycia są kartoniki z nazwiskami gości. Najwygodniej jest umieścić je na serwetce złożonej na ta-

lerzu podstawowym, nad talerzem na stole lub też z prawej strony nakrycia na którymś z kieliszków (najczęściej do wina białego, chociaż jest to rozwiązanie najmniej praktyczne – zdejmując kartonik, można go wrzucić do kieliszka, przewrócić go lub stłuc). Takie umieszczenie wizytówek pozwala na szybkie zlokalizowanie miejsca przypisanego danej osobie. Po zajęciu miejsca kartonik (jeśli umieszczony został na serwetce lub kieliszku) powinien zostać zdjęty i położony w pobliżu nakrycia w miejscu, w którym nie będzie przeszkadzał w trakcie jedzenia nie tylko danej osobie, ale również pozostałym gościom czy kelnerom w obsłudze gości. Całkowicie niedopuszczalne jest dokonywanie jakichkolwiek zmian w sposobie rozstawienia kartoników z nazwiskami, a tym samym zmian przypisanych miejsc. Nawet jeśli przydzielone miejsce nie do końca odpowiada danej osobie, powinna ona pamiętać, że to gospodarze są odpowiedzialni za organizację spotkania i mają swoje uzasadnione powody, aby rozsadzić gości w ten konkretny sposób (najczęściej sposób rozsadzenia gości jest efektem zastosowania wcześniej już opisanej zasady precedencji).

Ilustracja 8.13. Różne style sygnalizowania zakończenia posiłku: a) kontynentalny i amerykański, b) francuski, c) angielski



Rys. Agata Rochecka

Nieżyjący już ambasador Edward Pietkiewicz w swojej książce *Anegdotki dyplomatyczne* przytoczył historię, której głównym bohaterem był prezydent Stanisław Wojciechowski. Po objęciu przez niego stanowiska zaplanowano wydanie obiadu dla szefów misji dyplomatycznych. Dyrektor protokołu dyplomatycznego rozsadził gości przy stole zgodnie z zasadą pierwszeństwa i umieścił na stole karteczki z nazwiskami. Na chwilę przed rozpoczęciem obiadu prezydent sprawdził w jadalni, czy wszystko jest należycie przygotowane. Nie spodobał mu się jednak sposób rozsądzania gości, więc pozamieniał karteczki. Obecni na obiedzie dyplomaci zajęli przypisane im miejsca, jednak przedstawiciel Włoch, który zajął miejsce niższe, niż wynikałoby to z precedencji, po obiedzie nie skorzystał z możliwości odbycia rozmowy z prezydentem i opuścił zamek. Następnego dnia zażądał od szefa protokołu dyplomatycznego wyjaśnienia przyczyn zaistniałego afrontu. Do przedstawiciela Włoch skierowano przeprosiny wraz z wyjaśnieniami, iż вина leżała po stronie urzędnika, który został surowo ukarany. Od tej chwili prezydent Wojciechowski stronił od spraw protokolarnych, zostawiając je osobom bardziej kompetentnym¹³.

Na ogólny charakter stołu, a co za tym idzie – całego spotkania, mają wpływ nie tylko nakrycia, sztuce czy kieliszki, ale również kwiaty, świece i pozostałe elementy dekoracji stołu. Wszelkiego rodzaju pojemniczki z przyprawami, wazon z kwiatami czy świeczniki powinny pojawić się na stole dopiero po ustawieniu wszystkich nakryć. Pozostałe w ten sposób miejsce, po uwzględnieniu rodzaju zaplanowanego serwisu, może zostać wykorzystane do dekoracji (np. serwis talerzowy, czyli serwowanie dań porcjowanych na talerzach, nie wymaga pozostawienia dodatkowego wolnego miejsca na stole, ale już serwis rosyjski, w którym goście nakładają sobie potrawy z półmisek stojących na stole, wymaga przewidzenia wystarczającej ilości wolnego miejsca – w innym przypadku goście narażeni są na nerwowe przesuwanie talerzy i kieliszków podczas stawiania półmisek na stole, co zazwyczaj kończy się zepsuciem wcześniej zaplanowanej aranżacji). Pojemniki z przyprawami powinny być tak rozmieszczone, aby z każdego miejsca przy stole można było po nie swobodnie sięgnąć, bez konieczności podawania ich wzdłuż całego stołu¹⁴. Z kolei kwiaty

¹³ E. Pietkiewicz, *Anegdotki...*, op. cit., s. 35–36.

¹⁴ Warto podkreślić, że współcześnie odchodzi się już od zwyczaju stawiania na stole solniczek i pieprzniczek na rzecz doprawiania potraw przez kelnerów na życzenie gości (po wcześniejszym spróbowaniu potrawy) solą i pieprzem świeżo zmielonymi w młynkach.

i świece powinny znaleźć się w środkowej części stołu lub być symetrycznie rozstawione wzdłuż całego stołu. Muszą one być stosunkowo niskie, aby nie przeszkadzać gościom w prowadzonej konwersacji. Ani kwiaty, ani świece nie powinny wydzielać zbyt intensywnego zapachu, dlatego należy je wyjątkowo uważnie wybierać. Mieszanka zapachów, na którą składają się perfumy gości, intensywne zapachy kwiatów i świec w połączeniu z aromatem serwowanych potraw, może okazać się niezbyt szczęśliwa, a w najgorszym wypadku doprowadzić do zepsucia nawet najbardziej pieczołowicie przygotowanego spotkania. Podczas organizacji spotkań w międzynarodowym składzie miłym akcentem jest przygotowanie bukietów w kolorach narodowych gościa honorowego. W przypadku uczestnictwa w spotkaniu gości z zagranicy należy również zwrócić uwagę na niepożądane kolory czy też kwiaty negatywnie kojarzące się w danym kraju czy kulturze. Wybierając świece, trzeba zwrócić uwagę na przewidywany czas ich palenia (najlepszym rozwiązaniem będą grube świece) oraz to, czy są one wykonane z samospalającego się wosku. Nawet jeśli podczas poprzedniego spotkania świece wypaliły się tylko do połowy, niewłaściwe jest ich ponowne użycie. W odniesieniu do świec najczęściej popełnianym błędem jest podejmowanie próby zapalenia ich już w obecności gości siedzących przy stole. Goście są wówczas zmuszeni do rozsunienia się, nie zawsze udaje się zapalić świece za pierwszym razem, może powstać dużo dymu, w najgorszym razie można ochlapać gości, siebie lub stół woskiem. Świece należy nadpalić wcześniej, jeszcze przed przyjściem gości, poczekać, aż przestaną dymić i będą paliły się równomiernym płomieniem. Wtedy można je zgasić i zapalić ponownie później – koniecznie jednak zanim goście zasiądą przy stole.

Czynnością kończącą przygotowanie stołu przed przyjściem gości jest jego sprawdzenie. Przysłowiowy „rzut oka” na całość pozwoli na wyeliminowanie ewentualnych błędów, poprawienie niedociągnięć i upewnienie się, że wszystkie elementy (talerze, kieliszki, sztućce, pojemniki na przyprawy, kwiaty, świeczniki, świece itd.) stanowią dobrą całość.

Zachowanie podczas spotkań towarzyskich

Zasady i maniere obowiązujące przy stole są starsze niż sam stół, przy którym się biesiaduje. Szacuje się, że już około 9 tysięcy lat temu ludzie gotowali posiłki w kociołkach, z których następnie nabierali jedzenie przy użyciu ówczesnych łyżek wykonanych z kości lub drewna. Niektóre potrawy były też spożywane

rękami. Im wyżej dana osoba znajdowała się w hierarchii społecznej, tym większe miała prawo do sięgnięcia po wspólną strawę jako pierwsza (kolejność uwzględniała np. seniorów rodu, mężczyzn, kobiety i dzieci).

W czasach imperium rzymskiego powszechną praktyką wśród uczestników wystawnych przyjęć było jedzenie w pozycji pólleżącej przy użyciu palców. Tak naprawdę jedzenie rękami nigdy nie zanikło. Nadal w wielu rejonach świata jest to jeden z najpopularniejszych sposobów jedzenia. Równie rozpowszechnione w niektórych częściach świata jest jedzenie za pomocą pałeczek. Jednak bez względu na panujące lokalnie różnice w sposobie nabierania potraw, wszystkie kultury i narody mają ściśle określone zasady i reguły dotyczące zachowania przy stole, które mimo odmienności często są bardzo zbieżne.

Sposób rozpoczęcia oficjalnego spotkania uzależnione jest od jego charakteru. Na niektóre ze spotkań należy stawić się punktualnie, z kolei na innych wystarczy być przez chwilę, aby zaznaczyć swoją obecność gospodarzom. Jedne mają ściśle określony czas trwania, w innych ważna jest tylko godzina rozpoczęcia. Bez względu na powyższe różnice niedopuszczalne jest pojawianie się przed czasem, kiedy to gospodarze mogą jeszcze zajmować się swoją toaletą lub wystrojem stołu (choć, z drugiej strony, gospodarze nie powinni odkładać na ostatnią chwilę ubierania się czy nakrywania do stołu).

Bez względu na różnice w charakterze spotkań, obowiązują podczas nich pewne wspólne zasady, których znajomość i stosowanie w praktyce świadczy o dobrym wychowaniu.

Do stołu gości zaprasza zazwyczaj gospodarz. Z kolei na przyjęciach, na które zostały zaproszone pary, najczęściej jest to przywilejem gospodyni. Do stołu pierwszy prowadzi gospodarz wraz z żoną (partnerką) najważniejszego według precedencji gościa, z kolei gospodyni – idącej na końcu – towarzyszy najważniejszy z gości. Jeśli goście nie wchodzi do pomieszczenia parami, pierwsza powinna wejść gospodyni i pomóc gościom zająć miejsca (zgodnie z planem stołu dostępnym wcześniej w widocznym miejscu, na którym widnieją zazwyczaj tylko inicjały imienia i pełne nazwisko, bez tytułów), zaś gospodarz wchodzi do jadalni jako ostatni. Jako pierwsze swoje miejsca – przy pomocy panów – zajmują panie (panowie stoją po lewej stronie krzeseł, zaś panie zajmują je, podchodząc od ich prawej strony), panowie mogą usiąść dopiero po zajęciu miejsca przez gospodynię¹⁵.

¹⁵ J.R. Wood, J. Serres, *Diplomatic Ceremonial...*, op. cit., s. 134.

Jak już wcześniej zostało wspomniane, do podstawowych obowiązków mężczyzn należy uprzyjemnianie czasu i pomoc paniom siedzącym po ich prawej stronie. Osobą rozpoczynającą posiłek i kończącą go jest gospodyni, która jedzenie musi rozplanować tak, aby wszyscy zgromadzeni mogli w pełni rozkoszować się serwowanymi potrawami, bez zbytecznego pośpiechu. Oprócz zwracania uwagi na tempo spożywania posiłku do zadań gospodyni należy również dyskretne obserwowanie i nadzorowanie obsługi kelnerskiej oraz – w miarę potrzeb – porozumiewanie się z szefem obsługi kelnerskiej, zabawianie gości rozmową, zaś w sytuacji, gdy rozmowy zmierzają w niewłaściwym kierunku, delikatne sprowadzenie ich na „bezpieczne tory”. W przypadku dużej liczby gości podczas podawania dania zimnego należy poczekać, aż wszyscy je otrzymają – wówczas gospodyni rozpoczyna jedzenie i stara się je tak „rozciągnąć” w czasie, aby skończyć jako ostatnia. Po odłożeniu sztućców przez gospodynię (po wcześniejszym „wzrokowym porozumieniu” z gospodarzem) pozostali goście również powinni zakończyć spożywanie swojego dania. W przypadku serwowania dań ciepłych powyższa zasada powinna być każdorazowo dostosowana do okoliczności, tak aby nie dopuścić do wystygnięcia dania. Do najczęściej stosowanych rozwiązań należy rozpoczynanie jedzenia w chwili, gdy wszyscy w pobliżu (np. przy kiluosobowym stoliku, w tej części stołu itd.) zostaną obsłużeni. Należy jednak zwrócić uwagę na to, że goście, którzy otrzymali swoje dania jako pierwsi, powinni spożywać je nieco wolniej, tak aby wszyscy zgromadzeni mieli możliwość skończenia jedzenia mniej więcej w tym samym czasie.

W niektórych sytuacjach okazuje się, że mimo wcześniejszego potwierdzenia przybycia gość lub para się spóźnia. Gospodarze mają wówczas dylemat, czy lepiej rozpocząć posiłek, czy też poczekać na spóźnialskich. Zgodnie z ogólnie przyjętym zwyczajem, czas oczekiwania nie powinien przekraczać od 10 do 15 minut. Następnie należy rozpocząć posiłek bez spóźnionych osób. Dłuższe czekanie jest niewskazane ze względu na szacunek dla gości, którzy pojawili się punktualnie, oraz jedzenie, które zbyt długo podgrzewane może stracić swoje walory smakowe i wizualne. Wyjątkiem od tej reguły są goście, którzy pochodzą np. z innego miasta czy kraju. Należy wówczas wziąć pod uwagę trudności z odnalezieniem właściwego adresu i trafieniem na miejsce. W takim wypadku trzeba zadzwonić do spóźniającej się osoby lub osób i ewentualnie zaproponować pomoc w dotarciu do celu. Z drugiej strony, osoby spóźniające się lub przewidujące swoje spóźnienie powinny zadzwonić, uprzedzić i przeprosić gospodarzy spotkania za zaistniałą sytuację. Bez względu jednak na

okoliczności spóźnienia, osobom, które później dołączyły do posiłku, powinny być serwowane dania zgodnie z zasadą symetrii, czyli spóźnialszy dostają to, co aktualnie jedzą inni. Niedopuszczalne jest serwowanie dań od początku i zmuszanie w ten sposób innych do czekania, aż wszyscy będą na tym samym etapie, czy też powrót na koniec posiłku do dań, które ominęły spóźnialskich.

Bez względu na zaistniałe podczas spotkania okoliczności, przy stole należy wystrzegać się plotkowania czy krytykowania zachowania innych osób, w tym zaistniałego spóźnienia. Niedozwolone jest również przedstawianie kontrowersyjnych poglądów czy poruszanie drażliwych tematów (do takich najczęściej zalicza się religię, politykę i zdrowie), gdyż można stać się *persona non grata*, czyli osobą niepożądaną w towarzystwie¹⁶.

Zasady obowiązujące podczas spożywania posiłków są dla wielu osób powodem do zmartwienia na długo przed oficjalnym spotkaniem czy przyjęciem. Podejście to jest jednak całkowicie nieuzasadnione, zważywszy na fakt, że reguły obowiązujące przy stole są wynikiem długotrwałej tradycji i odzwierciedleniem wielowiekowej praktyki. Większość zasad uwzględnia punkt widzenia osoby zasiadającej przy stole i nakazuje zachowanie najwygodniejsze i najbardziej logiczne (np. wino nalewane jest z prawej strony, ponieważ kieliszki umieszczone są po prawej stronie nakrycia; kieliszki znajdują się po prawej stronie nakrycia, gdyż większość osób jest praworęczna itd.).

Dodatkowo należy pamiętać, że każde spotkanie ma na celu przede wszystkim spędzenie czasu w miłym gronie, zaś pojawiające się przy tej okazji dania i napoje mają być tylko przyjemnym dodatkiem do tego wydarzenia, a nie stanowić powód do stresu, co zazwyczaj negatywnie wpływa na umiejętności towarzyskie danej osoby.

W przypadku oficjalnych przyjęć, zwłaszcza z udziałem gościa honorowego, nieodzownym elementem spotkania jest wygłoszenie przemówienia czy też wzniesienie toastu. Najlepszym momentem na przemówienie czy toast jest początek spotkania (np. przed przystawką zimną, co pozwoli na powitanie wszystkich obecnych) czy też przerwa pomiędzy serwowaniem posiłków (np. przed deserem). Mniejsze jest wówczas prawdopodobieństwo zakłócenia i negatywnego oddziaływania na pracę kuchni i serwowane dania, które nie będą miały szansy ostygnąć, przypalić się czy rozpuścić. Przygotowując tekst wystąpienia, należy się ograniczać. Dobre przemówienie jest stosunkowo krótkie, w pewnych sytuacjach może być zakończone zabawną puentą, co

¹⁶ *Ibidem*.

pozwole na lepsze jego zapamiętanie w przeciwieństwie do wielominutowych tyrad, podczas których goście myślą tylko o tym, jak opanować oznaki nieuniknionego w takich przypadkach znudzenia. Naczelną zasadą, której powinni przestrzegać goście, jest powstrzymanie się od rozmów w trakcie przemówienia. Także obsługa kelnerska powinna starać się nie przemieszczać po sali i nie przeszkadzać w wygłaszaniu toastu.

Z kolei obowiązkiem gospodarza w dniach poprzedzających przyjęcie powinno być przygotowanie tekstu swojego przemówienia i wysłanie go do wiadomości gościa honorowego, aby ten miał możliwość przygotowania adekwatnej odpowiedzi. Dobrą praktyką jest, aby toasty wznoszone były w tym samym języku. Jeśli nie ma takiej możliwości, tłumaczom powinny być odpowiednio wcześniej dostarczone teksty przemówień, które mają zostać wygłoszone podczas oficjalnego przyjęcia, aby mogli się oni odpowiednio przygotować do tłumaczenia (najwięcej trudności sprawiają zazwyczaj różnice kulturowe, a co za tym idzie np. tłumaczenie idiomów albo dokonywanie porównań charakterystycznych tylko dla ograniczonego kręgu kulturowego).

Toast gospodarza powinien składać się z następujących elementów: przywitanie gościa honorowego, podsumowanie okoliczności, które zainspirowały do zorganizowania spotkania, oraz konwencjonalne życzenia pomyślności adresowane do gościa honorowego, jego kraju i obywateli oraz zgromadzonych gości.

Z kolei do obowiązkowych elementów, z których powinno składać się przemówienie gościa honorowego, należy zaliczyć: podziękowania za miłe przyjęcie, potwierdzenie zaistnienia okoliczności, które zainspirowały do zorganizowania spotkania, odwzajemnienie wcześniej wyrażonej przez gospodarza sympatii oraz życzenia wszelkiej pomyślności skierowane do głowy państwa gospodarza i jego obywateli.

W przypadku braku gościa honorowego zadaniem gospodarza jest oficjalne przywitanie gości oraz wzniesienie toastu za ich pomyślność (nie ma wówczas obowiązku odpowiadania na niego).

Coraz częściej, zwłaszcza w okresie karnawału, do łask wracają duże bale i przyjęcia. Ponieważ nie tylko umiejętność tańczenia jest trochę zapomniana, ale również zasady rządzące np. kolejnością zapraszania do tańca, warto je w tym miejscu przypomnieć. Gdy podczas obiadu pary małżeńskie siedzą obok siebie lub też tańce nie są poprzedzone posiłkiem zasiadanym, to żona będzie pierwszą, a pod koniec wieczoru ostatnią osobą, z którą zatańczy mąż. Obowiązkowo poprosi on również do tańca kobietę siedzącą przy stole po jego lewej stronie oraz gospodynię przyjęcia. Jeśli pary małżeńskie siedzą

w trakcie uroczystego obiadu oddzielnie, mężczyzna powinien rozpocząć od tańca z kobietą siedzącą po jego prawej stronie, następnie zatańczyć z kobietą siedzącą po jego lewej stronie, później ze swoją żoną, zaś w trakcie wieczoru obowiązkowo z gospodynią przyjęcia.

Odrębną okazją wymagającą szczegółowego opisanie są spotkania odbywające się poza domem, np. w restauracjach. Większość zasad omówionych powyżej obowiązuje również w tym przypadku, są jednak dodatkowe elementy, o których należy pamiętać, spotykając się „na zewnątrz”.

Do najczęstszych okazji stanowiących pretekst do umówienia się poza domem należą np. biznes-lunche, bale i przyjęcia oraz spotkania towarzyskie organizowane w restauracjach i salach bankietowych. Spotkania te służą nie tylko przeprowadzeniu rozmów z klientami i kontrahentami czy przyjaciółmi i znajomymi, ale są również doskonałą okazją do wspólnego posiłku i pokazania się od strony biznesowej czy towarzyskiej. Należy pamiętać o tym, że nasi rozmówcy mimo woli będą rejestrowali wszystkie błędy popełniane przy stole. W ten sposób, często nieświadomie, podamy nasze słabe strony „na talerzu”. Jednocześnie zgodny z przyjętymi zasadami i swobodny sposób zachowania podczas takiego spotkania pozwala na wyrobienie sobie marki osoby o dobrych manierach, obytej w towarzystwie. Taka osoba bywa często i z przyjemnością zapraszana na różnego rodzaju spotkania i przyjęcia. Towarzyski „jaskiniowiec” może o takim traktowaniu zapomnieć.

Cechą charakterystyczną zachodniego kręgu kulturowego jest spożywanie posiłków przy stole, a nie na klęczkach czy siedząc ze skrzyżowanymi nogami. Stół podczas spotkania towarzyskiego służy tylko i wyłącznie do tego, aby spożywać przy nim potrawy. Dlatego widok telefonu komórkowego, pęku kluczy czy wypchanego portfela leżących na obrusie może powiedzieć wiele niekorzystnych rzeczy o ich właścicielu. Takie zachowanie natychmiast wskazuje, że właściciel tych przedmiotów nie grzeszy znajomością dobrych manier.

Zapraszając kogoś do restauracji, nie można w żaden sposób wpływać na wybór, ilość i rodzaj zamawianych dań i napojów. Zaproszony gość powinien mieć możliwość swobodnego wyboru. Wszelkiego rodzaju naciski czy sugestie, zwłaszcza w sprawie alkoholu, dowodzą bardzo złych manier. W dobrych restauracjach dostępne są dwa rodzaje kart menu: karta standardowa przekazywana jest gospodarzowi spotkania, natomiast karta różniąca się tylko tym, że nie widnieją w niej ceny, podawana jest gościowi. Stanowi to wyraz kurtuazji – gospodarzowi zależy na tym, aby jego gość, wybierając dania, kierował się swoimi preferencjami kulinarnymi, a nie ceną. Gdy mężczyzna

zaprasza kobietę, powinna ona także otrzymać menu, które nie zawiera cen. Gdy restauracja nie dysponuje zróżnicowanymi kartami menu, gość, wybierając dania, nie może zamawiać tylko najdroższych pozycji (to nie jest dobra okazja, aby nadużywać gościnności i portfela gospodarza). Jednocześnie wybieranie dań najtańszych stawia gospodarza w trudnej sytuacji i sugeruje, że ma on skromne środki finansowe. W tej sytuacji fałszywa skromność jest równie niewskazana.

Składając zamówienie, należy być zdecydowanym. Można, oczywiście, dopytać o szczegóły dotyczące przyrządzania danej potrawy czy też jej skład, ale wielokrotna zmiana zamówienia świadczy o niezdecydowaniu i braku szacunku dla kelnera i pozostałych gości, którym wydłuża się czas oczekiwania na złożenie swojego zamówienia i jego realizację. Jako pierwsza swoje zamówienie składa kobieta lub gość honorowy. Gdy kobieta prosi swojego partnera o złożenie zamówienia w jej imieniu, mężczyzna powinien znać preferencje swojej partnerki, zaś w szczególnych przypadkach poradzić się kelnera.

Przyjmując gości pochodzących z różnych krajów i kręgów kulinarnych, należy wziąć pod uwagę ich odmienne preferencje. Warto również pamiętać o tym, że czas spędzany na celebrowaniu posiłków przez Włochów czy Francuzów jest zdecydowanie dłuższy niż czas poświęcony podobnej czynności przez Polaków czy Niemców.

Istotną kwestią, na którą należy zwrócić uwagę, są przyzwyczajenia kulinarne gości, np. Finowie nie jedzą flaków i grzybów, Węgrzy – barszczu, Hindusi – wołowiny, zaś muzułmanie – wieprzowiny.

Starając się stworzyć miłą atmosferę podczas spotkania, nie można zapominać o dobrych kontaktach z personelem restauracyjnym. Obcesowe traktowanie obsługi nie tylko źle świadczy o danej osobie, ale może również negatywnie wpłynąć na nastrój całego spotkania. Szybka i profesjonalna obsługa kelnerska może być najlepszym sprzymierzeńcem w tworzeniu pozytywnej atmosfery spotkania, a nawet wpłynąć np. na zwiększenie efektywności spotkania biznesowego. W wielu przypadkach nawiązanie dobrego kontaktu z obsługą kelnerską jest jednocześnie sygnałem wysyłanym partnerowi biznesowemu, że jest się pożądanym współpracownikiem. Jednocześnie należy pamiętać o ułatwianiu życia kelnerom, np. w chwili nalewania wina delikatnie odsunąć się w lewą stronę, aby kelner miał ułatwiony dostęp do kieliszków znajdujących się po prawej stronie nakrycia. Podobne znaczenie ma również odpowiednie ułożenie sztućców, tak aby kelner nie miał wątpliwości, czy jedzenie będzie jeszcze kontynuowane, czy też można już sprzątnąć talerze. W żadnym wypadku nie

należy jednak pomagać w zbieraniu nakryć czy też unosić pustych kieliszków. Każdy kelner powinien doskonale znać się na swoim rzemiośle. Tego rodzaju „pomoc” jest więc często tylko dodatkowym utrudnieniem powodującym np. spadanie sztućców z talerzy czy trudności w napełnieniu kieliszka trzymanego zbyt wysoko, w dodatku w drżącej dłoni itd.

I jeszcze jedna, niezmiernie istotna uwaga. Już sam wybór restauracji, do której zaproszony został partner biznesowy, jest świadectwem, jakie wystawia sobie gospodarz spotkania. Zatłoczona restauracja, w której odległości między stolikami pozwalają innym gościom na bezproblemowe podsłuchiwanie naszej rozmowy czy obsługa podchodząca do stolika po wielominutowym oczekiwaniu, nie jest właściwym wyborem. Brak znajomości menu danej restauracji może być również przyczyną nieporozumienia (np. wegetarianin zostanie zaproszony do lokalu oferującego tylko dania mięsne). Tego rodzaju wpadki nie najlepiej rokują przyszłym wspólnym interesom. Niekiedy zdecydowanie lepiej jest, znając upodobania klienta, zaprosić go na partię gry w tenisa czy golfa niż obstawać przy wspólnym lunchu biznesowym, gdy nie uda się zarezerwować stolika w wypróbowanej restauracji. Dokonując wyboru odpowiedniego stolika, należy również pamiętać, aby zaproponować gościowi raczej widok na miasto lub wystrój restauracji niż np. na drzwi toalety.

Wchodząc do restauracji, zwłaszcza podczas zimnych pór roku, należy pamiętać, że zabieranie okryć wierzchnich, czapki czy parasola do stołu jest bardzo nieeleganckie. Należy je zostawić w szatni niezwłocznie po wejściu do lokalu lub powiesić na ogólnie dostępnych wieszakach. Wyjątkiem od tej reguły są wytworne futra pań – jako jedyne okrycie wierzchnie mogą być zabrane do stolika i przerzucone przez oparcie krzesła czy fotela.

Specyficzne zwyczaje obowiązują również podczas wchodzenia do restauracji i jej opuszczania. Tradycyjnie panowie powinni przepuszczać panie w drzwiach podczas wchodzenia do budynków. Jednym z nielicznych wyjątków od tej reguły jest wchodzenie do restauracji. Odstępstwo to ma swoje korzenie w dawnych czasach, kiedy to dama, wchodząc do zajazdu czy gospody, była narażona na uderzenie przez pijanych gości lub latające krzesła, stoły i kufle. Dlatego to mężczyzna wchodził pierwszy do lokalu, on też brał na siebie ewentualne negatywne następstwa nieprzewidzianych sytuacji. Współcześnie, wchodząc do restauracji, mężczyzna powinien przytrzymać drzwi, przez które wchodzi kobieta, a ta następnie zatrzymuje się, pozwalając, aby partner do niej dołączył. Po odwieszeniu okryć wierzchnich w szatni mężczyzna powinien poprowadzić jako pierwszy kobietę do stolika, a następnie pomóc jej zająć

przy nim miejsce (gdy sala restauracyjna jest dość zatłoczona, mężczyzna, idąc pierwszy, toruje drogę kobiecie). Jeśli jednak w restauracji goście są witani przez kelnera, kolejność wchodzenia jest następująca: kelner, kobieta i mężczyzna. Gdy sala restauracyjna nie jest zatłoczona, zaś para podchodzi do stolika bez asysty kelnera czy kierownika sali, po wcześniejszym ustaleniu, przy którym stoliku usiądzie, kobieta może się poruszać jako pierwsza. Sytuacja staje się oczywista podczas wychodzenia z restauracji: jako pierwsza idzie kobieta, ponieważ już wcześniej poznała drogę. W przypadku spotkania w większym gronie dopuszczalne są dwie sytuacje: pierwsze wychodzą panie, a następnie mężczyźni, ewentualnie restaurację można opuszczać naprzemiennie: kobieta, mężczyzna, kobieta itd.

Jedną z najdelikatniejszych kwestii podczas pobytu w restauracji jest opłacanie rachunku. Zasada stosowana w tym przypadku jest jednak stosunkowo prosta. Rachunek powinien zawsze zostać opłacony przez osobę, która zapraszała, bądź gospodarza spotkania, bez względu na to, czy jest to kobieta, czy mężczyzna. Nie należy też silić się na dodatkowe uprzejmości i wprawiać osobę zapraszającą w zakłopotanie, proponując np. podzielenie rachunku na pół lub zastosowanie zasady „każdy płaci za siebie”. Ta zasada jest odpowiednia tylko w przypadku, gdy nie można jednoznacznie określić osoby zapraszającej lub wspólnie spędzony lunch jest wynikiem przypadkowego spotkania – należy wówczas pamiętać, aby w momencie zamawiania dań poinformować kelnera o chęci podzielenia rachunku na dwie osoby (liczenie należności po otrzymaniu rachunku jest wyjątkowo nieeleganckie i może prowadzić do pomyłek). Warto zauważyć, że dobrze wychowana osoba, która była gospodarzem spotkania zorganizowanego w restauracji, nie dopuszcza nawet do pojawienia się rachunku na stole, tylko odpowiednio wcześniej (np. po upewnieniu się, że żadne zamówienia nie będą już składane) dyskretnie załatwia sprawę na osobności.

Często młodych rodziców lub dziadków nurtuje pytanie, czy można zabierać dzieci do restauracji. Dawniej wyjścia do restauracji czy na spotkania towarzyskie zarezerwowane były tylko dla osób dorosłych (choć w zależności od okresu w historii pełnoletniość była różnie postrzegana). Jeżeli zaproszenie dotyczy spotkania organizowanego w domu, dzieci można zabrać tylko pod warunkiem, że gospodarze wyraźnie wskazali taką możliwość. Dla gospodarzy zaproszenie dorosłych z dziećmi to dodatkowy problem, gdyż muszą wówczas pomyśleć o oddzielnym pokoju lub co najmniej o oddzielnym stoliku dla najmłodszych gości. Niezbędna jest też osoba, która

będzie pełniła rolę opiekuna, oraz specjalne menu dostosowane do możliwości i upodobań dzieci. Zaproszenie uwzględniające dzieci stanowi dobry powód do wyrażenia szczególnej wdzięczności gospodarzom spotkania, jak również wspaniałą okazję do przypomnienia podstawowych zasad dobrego wychowania najmłodszym.

Oddzielną kwestią są wizyty w towarzystwie dzieci w restauracjach. W przeciwieństwie do innych krajów, w których widok maluchów buszujących pod stołem nie należy do rzadkości, w Polsce dziecięce foteliki czy specjalna zastawa rzadko – chociaż na pewno częściej niż jeszcze kilka lat temu – należą do standardowego wyposażenia restauracji. Bez względu na to, czy restauracja jest przygotowana na wizyty małych gości, czy też nie, należy pilnować, aby dzieci nie dawały się we znaki innym gościom. Warto również zauważyć, że każdy kolejny posiłek spożywany z dorosłymi przy stole, zarówno w restauracji, jak i na przyjęciu w domu, stanowi dla dzieci i młodzieży doskonałą szkołę dobrych manier i okazję do doskonalenia swoich umiejętności.

W trakcie posiłku należy pamiętać, że niedozwolone jest palenie. Jeśli gospodarze nie wyznaczają specjalnego miejsca lub też nie ma go w restauracji, palenie jest niedopuszczalne podczas całego spotkania. Gdy gospodarze dopuszczają taką ewentualność, palenie jest dozwolone tylko w miejscach do tego przeznaczonych lub po przejściu do innego pomieszczenia (w trakcie serwowania kawy i herbaty oraz brandy i whisky często gospodarz częstuje również cygarami).

O nieco innych kwestiach należy pamiętać, organizując przyjęcia bufetowe na stojąco lub uczestnicząc w nich. Często towarzyszą one konferencjom, seminariom lub stanowią końcowy akcent koncertów i przedstawień. Taka forma spotkań towarzyskich stanowi świetną okazję do nawiązania nowych kontaktów, ale jednocześnie jest źródłem wielu kłopotliwych sytuacji.

W żadnym wypadku nie wolno brać udziału w „wyścigu” do bufetu. Tłoczenie się przy stole bufetowym to zachowanie, które w jednej chwili może zepsuć budowany starannie od lat wizerunek danej osoby. Nawet w obliczu niewystarczającej ilości najsmakowitszych potraw warto zdobyć się na niewielkie poświęcenie i poczekać na zwolnienie miejsca przy stole bufetowym. Zasada ta jest szczególnie ważna wtedy, gdy towarzyszą nam inne osoby, zwłaszcza starsze rangą, wiekiem lub po prostu nasi goście. Jest to jeden z najbardziej czytelnych sygnałów świadczących o dobrych manierach.

Kolejnym często popełnianym błędem podczas przyjęć bufetowych jest posługiwanie się jednym talerzem w trakcie całego spotkania. Niedopusz-

czalne jest nałożenie sobie kolejnej porcji na talerz, który był już wcześniej używany. Wygląda to nieestetycznie, ponadto podczas nakładania kolejnych potraw sztucze serwingowe, które mają służyć wszystkim gościom, często dotykają brudnego talerza (nawet jeśli tylko przez przypadek), co jest wyjątkowo niehigieniczne.

Jedzenie na stojąco może sprawiać o wiele większe trudności niż spożywanie posiłków przy stole na siedząco. Jest to jednak umiejętność, którą można wypracować zgodnie z zasadą „praktyka czyni mistrza”. Niedopuszczalne jest robienie sobie miejsca na stole bufetowym (odsuwanie półmisek, przesuwanie czystych talerzy, sztuców itd.) i jedzenie z talerza na nim postawionego. Nie dość, że w ten sposób utrudnia się dostęp innym gościom do strefy bufetowej, to jeszcze widok ten może skutecznie popsuć im apetyt.

Niedopuszczalne jest również nadmierne przeładowywanie talerza czy umieszczanie na nim wielu, często niepasujących do siebie i wzajemnie się wykluczających potraw. Talerz taki wygląda wyjątkowo nieestetycznie, a powstała na nim mieszanka staje się najczęściej niejadalna.

Mając do wyboru kilka rodzajów dań, należy każde z nich nałożyć na czysty talerz w kolejności wynikającej z sekwencji potraw (zaczynając od przystawki, a kończąc na deserach i owocach).

Zadaniem organizatorów i gospodarzy przyjęcia bufetowego urządzanego na stojąco jest takie dobranie dań, aby ich krojenie i rozdrabnianie nie sprawiało gościom większych trudności. Podanie potraw wymagających użycia obu rąk do ich pokrojenia wiąże się z koniecznością zapewnienia wysokich stołów z nakryciami, przy których można jeść na stojąco. Nie można jednak takiego stołu zajmować dłużej niż wymaga tego skonsumowanie dania (kolejne osoby mogą już poszukiwać miejsca). Nawet jeśli trudno znaleźć wolne miejsce przy stoliku, niedopuszczalne jest nabijanie potraw niedających się pokroić na widelec i gryzienie ich po kawałku. Stąd już naprawdę niewiele dzieli nas od chwycenia potrawy w rękę i zjedzenia jej bez użycia sztuców w sposób stosowany na pikniku.

Podobnie niedopuszczalnym zachowaniem jest trzymanie talerza bezpośrednio pod brodą, aby uniknąć pobrudzenia siebie i otoczenia jedzeniem. Jest to wyjątkowo nieeleganckie i świadczy o braku biegłości w posługiwaniu się sztuccami. Rozwiązanie, jak w większości przypadków, jest niezmiernie proste. Wystarczy nabierać na widelec mniejsze porcje, a w wielu przypadkach uchroni to przed niepożądanymi wypadkami w trakcie jedzenia.

Mimo dostępności specjalnych uchwytów na kieliszki, które montowane są do talerzy podczas przyjęć na stojąco i mają być „trzecią ręką”, trzeba przyznać, że taka konstrukcja nie należy do zbyt eleganckich. Zdecydowanie prościej i bardziej wytwornie jest najpierw zjeść, a potem sięgnąć po napoje bądź też niewielkie porcje jedzenia przeplatać pojedynczymi kieliszkami z napojami alkoholowymi lub bezalkoholowymi. Takie zachowanie nie tylko pozwala na swobodne witanie się z innymi uczestnikami przyjęcia i prowadzenie konwersacji, ale też umożliwia nieskrępowane jedzenie bez obawy o rozlanie zawartości kieliszka czy zrzucenie jedzenia z talerza.

Uczestnicząc w przyjęciu na stojąco, należy unikać ciągłego trzymania kieliszków i szklanek z napojami w prawej ręce, ponieważ powoduje to ochłodzenie i zwilgotnienie dłoni. Uścisk takiej dłoni pozostawia po sobie niemiłe wrażenie. Dlatego kieliszki i szklanki należy trzymać w lewej ręce, zaś do prawej przekładać je tylko na czas picia. Oczywiście, zasada ta nie dotyczy przyjęć zasiadanych, podczas których kieliszki chwytane są przez gości prawą dłonią i trzymane w niej tylko przez chwilę. Ponadto podczas przyjęć zasiadanych osoby siedzące przy stole już się ze sobą nie witają.

Mając w dłoni kieliszek z winem, należy pamiętać, że bez względu na wygodę i chęć zapewnienia stabilności, niedopuszczalne jest jego trzymanie za czaszę. W przypadku wina powoduje to zmianę temperatury napoju ogrzewanego ciepłem dłoni, a co za tym idzie – obniżenie walorów smakowych. Dodatkowo trzymanie kieliszka za czaszę powoduje, że na szkłe pozostają odciski palców, co nie sprawia dobrego wrażenia. Znacznie lepiej jest chwycić kieliszek z winem lub wodą za nóżkę (bezpośrednio pod czaszą). Trzymanie kieliszków za czaszę i podgrzewanie ich zawartości w celu zwiększenia walorów smakowych i zapachowych zarezerwowane jest m.in. dla whisky czy brandy.

Przyjęcia urządzane na stojąco mają jeszcze jedną cechę charakterystyczną – w czasie ich trwania następuje dość duża rotacja talerzy, sztućców i kieliszków. Ponieważ niedopuszczalne jest nałożenie sobie kolejnej porcji jedzenia na talerz, który był już wcześniej używany, lub korzystanie ponownie z tych samych sztućców i kieliszków (o czym była już mowa), problematyczne staje się ich odstawienie. Nie można do tego celu użyć stołu bufetowego, ponieważ byłoby to wysoce nieestetyczne i mogłoby popsuć apetyt innym gościom. Dlatego często w sali, w której odbywa się przyjęcie na stojąco, rozstawione są specjalne stoliki służące tylko do odkładania brudnych nakryć i kieliszków, które powinny być szybko i sprawnie sprzątane przez obsługę kelnerską. Niedopuszczalne jest odkładanie brudnych talerzy i kieliszków na tace z przekąskami

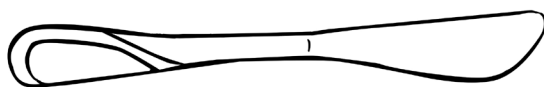
i napojami, które serwują kelnerzy. Nikt nie chciałby przecież częstować się potrawami stojącymi obok czyjegoś brudnego talerza, na którym leżą jeszcze resztki jedzenia. Dlatego należy poczekać, aż kelner będzie przechodził obok z pustą tacą, bądź też kelnerowi przechodzącemu z tacą z przekąskami delikatnie wspomnieć, że chcielibyśmy pozbyć się brudnego talerza.

Niektóre z serwowanych dań sprawiają trudności podczas jedzenia, dlatego warto szczegółowo omówić zasady rządzące spożywaniem dań „trudnych” oraz przedstawić najczęściej popełniane błędy, aby łatwiej było ich uniknąć w przyszłości.

Mimo że chleb jest jednym z najczęściej zjadanych produktów, ciągle nie wszyscy wiedzą, iż w sytuacjach oficjalnych nie należy gryźć pieczywa. Poprawnym zachowaniem jest odłamywanie kawałków wielkości jednego kęsa, które po posmarowaniu masłem przy użyciu tępego noża (ilustracja 8.14) powinny być od razu zjedzone. Niewłaściwe jest podzielenie np. całej bułeczki na małe kawałki, odłożenie ich na talerzyk do pieczywa i sięganie po nie w razie potrzeby. Pojedyncze sztuki świeżego pieczywa powinny być umieszczone na talerzyku stojącym po lewej stronie nakrycia bądź też umieszczone w wiklinowym koszyku, porcelanowym lub metalowym naczyniu, które powinno być przykryte serwetką zapobiegającą wysychaniu pieczywa lub jego wystygnięciu, jeśli podawany jest świeżo upieczony chleb. Jeżeli na talerzykach na pieczywo nie zostało położone masło, należy nabrać jego odpowiednią ilość ze wspólnej maselniczki (w dobrych restauracjach zazwyczaj jest do wyboru kilka rodzajów pieczywa i masła oraz soli, która często podawana jest w niewielkich pojemniczkach z małymi łyżeczkami – przy ich serwowaniu obsługa kelnerska powinna opisać podane rodzaje i smaki). Należy przenieść na swój talerz pieczywo i dopiero wówczas używać kawałka masła przeniesionego również na talerz do smarowania kolejno odłamywanych porcji pieczywa. Zasada ta dotyczy wszystkich dań serwowanych na wspólnych półmiskach. Nigdy żadna potrawa nie może trafić ze wspólnego naczynia bezpośrednio do ust, najpierw musi być przełożona – choćby tylko na chwilę – na talerz, a dopiero później skonsumowana. Należy również pamiętać, że kromki pieczywa nie powinny służyć do robienia kanapek, zwłaszcza piętrowych. W wyjątkowych sytuacjach piętrowa kanapka skonstruowana za pomocą noża i widelca (w żadnym wypadku rąk) powinna zostać w ten sam sposób zjedzona (tj. przy użyciu sztućców). Nie należy używać kawałków pieczywa do maczania w sosach czy „czyszczenia” talerza z pozostałości dania. Od tej reguły są jednak nieliczne wyjątki: można użyć kawałka chleba jako narzędzia przytrzymującego jedzone

za pomocą specjalnego widelca małe rybki (np. szprotki czy sardynki). Drugi wyjątek związany jest z jedzeniem ślimaków, w których skorupkach – gdy są podawane po burgundzku (czyli zapiekane w ziołowym maśle, które podczas pieczenia się rozpuszcza) – można zamoczyć kawałek pieczywa. Kawałkiem bułki czy chleba można sobie również przytrzymywać na talerzu sery w czasie ich krojenia na mniejsze kawałki.

Ilustracja 8.14. Nóż do masła



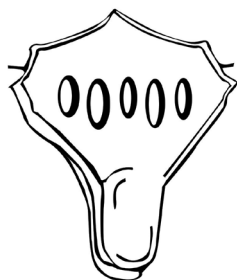
Rys. Agata Rochecka

Kolejną istotną uwagą, która odnosi się najczęściej do podawania sobie wspólnego koszyczka z pieczywem czy półmisków z potrawami, jest kolejność wykonywania tej czynności. Jako pierwszy po koszyczek z chlebem powinien sięgnąć gospodarz i przekazać go (bez nakładania sobie pieczywa) gościowi siedzącemu po jego prawej stronie. Gość, trzymając koszyczek z pieczywem w lewej ręce, bierze wybrany kawałek prawą ręką, a następnie po przełożeniu koszyczka do prawej ręki przekazuje go kolejnej osobie siedzącej po jego prawicy. Gospodarz w pierwszej kolejności pomaga gościowi honorowemu. Każdy z obecnych może w ten sposób nałożyć sobie pieczywo, unika się niepotrzebnych przestojów i chleb nie krąży chaotycznie pomiędzy gośćmi, zaś ostatnią osobą, która korzysta z zawartości koszyczka, jest właśnie gospodarz. Jedzenie chleba czy też dania, do którego został on podany, można rozpocząć dopiero wówczas, gdy koszyczek okrąży wszystkich zebranych przy stole.

Często, zwłaszcza w przypadku dań rybnych lub z owoców morza, podawana jest cytryna pokrojona w plasterki, ćwiartki lub ósemki (podczas krojenia należy pozbyć kawałki lub plastry cytryny gorzkich pestek, które potrafią skutecznie zepsuć smak całej potrawy). Plasterki należy wyciskać za pomocą noża lub specjalnej wyciskarki (ilustracja 8.15), następnie ich pozostałości odsunąć na brzeg talerza lub odłożyć na talerzyk na odpadki. Do wyciśnięcia ćwiartek lub ósemek można użyć również rąk. Cytryna przed podaniem powinna zostać najpierw porządnie umyta i wyszorowana, zaś plasterki cytryny podawane do

herbaty muszą dodatkowo być obrane ze skórki. Używając cytryny podczas gotowania, należy wykorzystywać tylko żółtą warstwę skórki – jej biała część jest gorzka i psuje smak potraw. Z kolei wyciskając sok z cytryny, należy uważać na pestki nadające potrawie gorzki posmak.

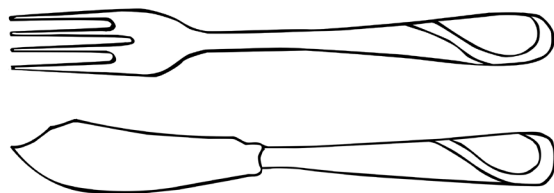
Ilustracja 8.15. Wyciskarka do cytryny



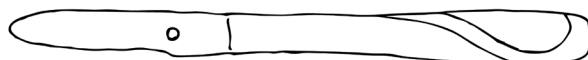
Rys. Agata Rochecka

Ryby, jak już wcześniej zostało wspomniane, należy jeść za pomocą specjalnych sztućców do ryb (ilustracja 8.16) – pod żadnym pozorem nie wolno używać dwóch widelców. Warto zwłaszcza zwrócić uwagę na tępy i szerszy od standardowego nóż do ryby, który nie służy do krojenia, a jedynie do usuwania skóry czy ości oraz oddzielania kawałków mięsa od siebie. Dlatego ryby wędzone o grubej skórze (np. łosoś, pstrąg czy węgorz) powinny być wcześniej pozbawione skóry, gdyż nie ma możliwości przekrojenia jej za pomocą noża przeznaczonego do ryb, który jest tępy. Ryby podaje się po uprzednim filetowaniu lub też – w przypadku mniejszych okazów mieszczących się na talerzu – w całości (wówczas konieczne jest podanie talerzyka na odpadki, na którym powinny znaleźć się kręgosłup, ości i wyciśnięte resztki cytryny).

Jedzenie raków, czyli stawonogów pochodzących z rzek, stawów i strumieni, należy rozpocząć od przytrzymania prawa ręką pancerza, a lewą – ukręcenia ogona. Następnie nożem do raków (ilustracja 8.17) trzeba otworzyć pancerz cięciem wzdłuż, wyjąć mięso widelcem i usunąć jelita. Szczypce i odnóża należy odłamać za pomocą specjalnych szczypców lub otworu umiejscowionego w nożu do raków. Do raków zazwyczaj podawany jest wywar rakowy, który powinno się popijać w trakcie posiłku.

Ilustracja 8.16. Sztućce do ryby

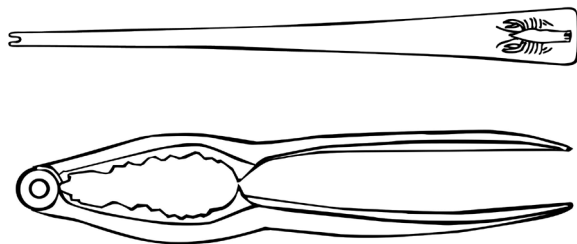
Rys. Agata Rochecka

Ilustracja 8.17. Nóż do raków

Rys. Agata Rochecka

Podobna technika jedzenia dotyczy również homarów (pochodzą z północnego Atlantyku, ich długość ciała wynosi do 60 cm, mają duże szczypce) i langust (pochodzą z cieplejszych rejonów Atlantyku i Oceanu Indyjskiego, mają długie czułki i kolczasty grzbiet, mają mniejsze szczypce). Jadalne jest mięso znajdujące się w odwłoku, szczypcach, nogach i ogonie oraz ikra, zaś za największy przysmak uchodzi wątroba. Zazwyczaj homary i langusty są serwowane już po uprzednim przecięciu. Pozostaje więc tylko wyjąć specjalnym widelcem w kształcie długiego dłuta (ilustracja 8.18) mięso z dwóch grubych odnóży i szczypiec i zjeść je za pomocą noża i widelca (sztućce zwykle lub przekąskowe). Pozostałe odnóży należy ukreślić ręką, można je też podzielić na mniejsze kawałki, łamiąc w stawach lub pomagając sobie specjalnymi szczypcami (przypominającymi nieco dziadka do orzechów), a następnie wyssać z nich mięso lub wyciągnąć za pomocą dłutka. Puste kawałki pancerza powinny być odkładane na talerz na odpadki stojący po lewej stronie nakrycia.

Podobna technika i sztućce obowiązują przy jedzeniu krabów. Cechą różniącą kraby od homarów i langust jest to, że mięso koloru szarawego z tułowia kraba (którego jest najwięcej) nie jest zbyt smaczne. Najlepsze mięso, koloru białego, pochodzi z odnóży. To prawda, że o wiele trudniej jest się do niego dostać, jednak wrażenia kulinarne wynagradzają podjęty trud.

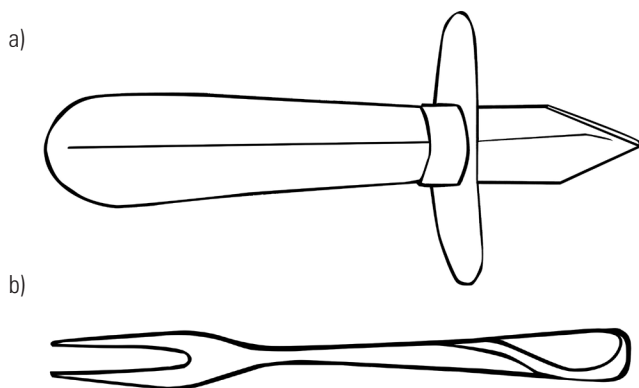
Ilustracja 8.18. Sztućce do homara

Rys. Agata Rochecka

Kolejnym daniem, które wciąż stosunkowo rzadko gości na polskich stołach, są ostrygi, przez wielu postrzegane jako symbol luksusu. Często są one serwowane na ciepło (zapiekane), jednak najwięksi smakosze jedzą ostrygi bez wcześniejszej obróbki termicznej. Surowe ostrygi, wcześniej otwarte za pomocą specjalnego krótkiego nożyka (ilustracja 8.19), podawane są na lodzie, najczęściej z ćwiartkami lub ósemkami cytryny. Przytrzymując na talerzu muszlę ostrygi lewą ręką, widelcem koktajlowym trzymany w prawej dłoni należy usunąć skrzela i jelita (bródka – czarny punkt). Na oczyszczoną w ten sposób ostrygę można wycisnąć sok z cytryny, ewentualnie posypać solą i pieprzem lub połać sosem winegret albo tabasco. Następnie, przytrzymując lewą ręką muszlę przy ustach, należy widelcem trzymany w prawej ręce oderwać mięso i delikatnie wsunąć je do ust (jest to jedyne danie, podczas którego dopuszcza się wydawanie delikatnych odgłosów siorbania podczas spijania z muszli morskiej wody z dodatkiem soku z cytryny lub sosu winegret). Pustą muszlę należy umieścić na talerzyku na odpadki. Należy pamiętać, że ostrygi, które same się otworzyły, nie nadają się już do spożycia.

Podobnie należy postąpić w przypadku małż (omułki, mule). Najczęściej są one zapiekane lub gotowane. Podobnie jak w przypadku ostryg, myjąc i czyszcząc muszle przed podaniem, należy zwrócić uwagę, czy są one otwarte, czy zamknięte (jeśli po próbie zamknięcia muszli nadal się ona otwiera, bezwzględnie należy wyrzucić taką małżę). Później należy odrzucić te, które w wyniku obróbki termicznej pozostały zamknięte – one również nie nadają się do jedzenia.

Ilustracja 8.19. Sztućce do ostryg: a) nóż do otwierania, b) widelczyk koktajlowy do jedzenia



Rys. Agata Rochecka

Odmianą małż są przegrzebki, nazywane inaczej muszlami św. Jakuba. Przegrzebki są zamknięte w charakterystycznej, regularnej muszli. Mają postać jasnego, jedwabistego w konsystencji, słodkawego mięsa wraz z dodatkiem pomarańczowej ikry. Przegrzebki wśród owoców morza uznawane są z wyjątkowy przysmak, zaś ze względu na przepiękne muszle i przykuwającą wzrok koralową ikrę wyjątkowo atrakcyjnie prezentują się na stole. Podobnie jak w przypadku innych małż, poddając przegrzebki obróbce termicznej, należy robić to stosunkowo krótko, aby pozostały one soczyste i pełne smaku. Przegrzebki można również jeść na surowo, podobnie jak ostrygi, bądź też w formie sashimi¹⁷. W Polsce surowe przegrzebki są bardzo trudno dostępne, występują raczej w formie mrożonej lub w postaci gotowych dań.

Najczęściej pojawiającymi się na polskich stołach owocami morza są krewetki. Małe, koktajlowe, spożywa się w całości jako dodatek do zup lub główny składnik koktajlu z krewetek (przy użyciu widelczyka koktajlowego, por. ilustracja 8.19). Większe, tygrysie lub królewskie, mogą być podawane na kilka sposobów: w całości, w skorupce, ale bez głowy, obrane z ogonkami oraz całkowicie obrane. Sposób ich jedzenia zależy właśnie od sposobu podania. Jedząc krewetki podane w całości, należy rozpocząć od chwycenia pojedynczej sztuki dłońmi i przekręcenia głowy oraz odwłoka w dwie przeciwne strony.

¹⁷ Japoński sposób serwowania surowych ryb i owoców morza, które są podawane po uprzednim pokrojeniu w kostkę lub płatki z dodatkiem przypraw, sosu sojowego oraz warzyw.

Ukręconą w ten sposób głowę należy odłożyć na talerzyk na odpadki, zaś odwłok odwrócić, poodrywać odnóża i oddzielić pancerz od mięsa, zaczynając podważanie skorupki od strony brzucha krewetki, co gwarantuje najłatwiejsze i najszybsze pozbycie się jej. Następnie skorupka powinna zostać odłożona na talerz na odpadki. Niektóre osoby usuwają jeszcze czarną cewkę nerwową biegnącą wzdłuż grzbietu. Końcowym akcentem jest oderwanie ogonka i zjedzenie w ten sposób pozostałego mięsa za pomocą sztućców. Biorąc pod uwagę, że dłonie są śliskie i tłuste, będzie to jednak dość trudne. Zdecydowanie lepszym rozwiązaniem jest pozostawienie mięsa krewetki z ogonkiem. Wówczas krewetkę należy złapać za ogonek, zanurzyć mięso w sosie (najczęściej przygotowanym na bazie majonezu), odgryźć je, zaś ogonek odłożyć na talerzyk na odpadki. W Polsce, wbrew temu, co bywa napisane na etykietkach, raczej niedostępne są świeże krewetki – zazwyczaj są one wstępnie ugotowane lub zblanszowane (w ten sposób uzyskują biało-pomarańczowy kolor). Surowe krewetki można najczęściej kupić w formie mrożonej (wówczas powinny być koloru szarego lub czerwonego).

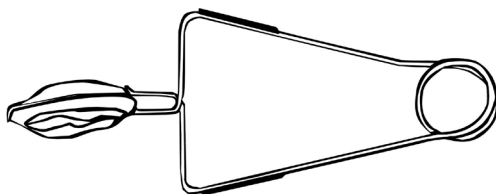
Niezmiennie rzadko na polskich stołach spotykane są mątwy – mięczaki posiadające specjalny worek czernidłowy, w którym zgromadzony jest ciemny płyn (sepia) nadający potrawom, do których jest używany, granatowoszary kolor (sepia można zabarwić np. wszelkiego rodzaju pierożki i makarony) i subtelny morski zapach. Mątwy mają delikatne i smaczne mięso, z którego najczęściej przygotowuje się szaszłyki. Można je również poddać duszeniu lub też podać po uprzednim nafaszerowaniu.

Zdecydowanie popularniejszym niż mątwą mięczakiem w Polsce są ośmiornice. Najczęściej na stołach pojawiają się małe, kilkucentymetrowe okazy, choć zdarzają się i takie osiągające metr średnicy. Większe ośmiornice mają zazwyczaj bardzo łykowate i niejadalne mięso. Ze względu na to, że na ogół ośmiornice mają lekko gumowate mięso, należy je umiejętnie przyrządzać (dawniej rybacy uderzali ośmiornicami o betonowe lub kamieniste nadbrzeże w celu uzyskania delikatniejszego mięsa, obecnie ośmiornice przed przyrządzeniem – z wyjątkiem tych najmniejszych okazów – najczęściej ubija się tłuczkiem). W smaku mięso ośmiornicy przypomina nieco homara i charakteryzuje się świeżym zapachem jodu (morza).

Kolejne mięczaki, kalmary, bywają nawet bardziej gumowate niż ośmiornice, zwłaszcza jeśli zbyt długo poddaje się je obróbce termicznej. Najczęściej podawane są faszzerowane lub też pokrojone w wąskie pierścienie, panierowane i szybko smażone w głębokim tłuszczu.

Mimo że Polska jest jednym z największych eksporterów ślimaków winniczków (zwłaszcza do Francji), w naszym kraju potrawa ta nie cieszy się zbyt dużą popularnością. Najczęściej serwowane są ślimaki winniczki (ciemne mięso, podawane na ciepło) lub też morskie (jasnoszare mięso, podawane na zimno z majonezem lub na gorąco w formie ragôut¹⁸). Do jedzenia ślimaków niezbędne są specjalne sztućce (szczypce, wąski widelczyk z dwoma ząbkami oraz mała łyżeczka – ilustracja 8.20). Trzymanymi w lewej dłoni szczypcami należy przytrzymać skorupkę ślimaka, zawartość wyjąć za pomocą wąskiego widelczyka na talerzyk, odłożyć skorupkę na bok talerza, a mięso zjeść. Następnie można przytrzymać muszlę lewą dłonią i za pomocą małej łyżeczki wypić sos pozostały w skorupce lub też zjeść go z użyciem pieczywa maczanego w tym sosie. Pustą skorupkę należy odłożyć na talerzyk na odpadki.

Ilustracja 8.20. Szczypce do ślimaków



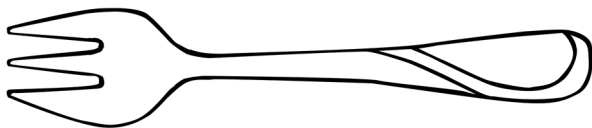
Rys. Agata Rochecka

Jeszcze niedawno zapomniany, obecnie do łask wraca kawior. Jest to surowa posolona ikra samic jesiotra, białugi, łososia lub sterleta (najbardziej ceniona pozyskiwana jest przede wszystkim z ryb łowionych w Morzu Kaspijskim lub Azowskim). Kawior najczęściej podaje się w miseczce umieszczonej na lodzie. Przy użyciu łyżeczki należy przenieść kawior na swój talerz, wycisnąć na niego sok z cytryny i spożyć widelcem do ryby (ilustracja 8.21), przegryzając kawałkami pieczywa lub tostem. Można również nakładać kawior na kawałki

¹⁸ Typowa dla kuchni francuskiej potrawa z czerwonego mięsa, drobiu, dziczyzny lub ryby, często z dodatkiem warzyw (małe kawałki mięsa są duszone w wywarze z dodatkiem przypraw i ziół, czasami zagęszczonym zasmażką). W nieco szerszym znaczeniu ragoût może się odnosić do wszelkich potraw wykonanych z rozdrobnionych produktów i duszonych w sosie (czyli tzw. dań jednogarnkowych), podawanych jako samodzielne danie, dodatek lub rodzaj gęstego sosu.

tostu, skrapiać cytryną i jeść, trzymając je w dłoni. Dopuszczalne jest również nałożenie łyżeczką kawioru na tost (bez rozsmarowywania), skropienie cytryną i spożycie go za pomocą sztućców. Kawior pojawia się także jako dodatek do blinów z kaszy gryczanej, które dodatkowo należy polać kwaśną śmietaną, zaś całość zjeść przy użyciu noża i widelca.

Ilustracja 8.21. Widelczyk do małych ryb i kawioru



Rys. Agata Rochecka

Sposób jedzenia drobiu często staje się przedmiotem ożywionej dyskusji. Dotyczy ona np. tego, czy wypada jeść udko lub skrzydełko kurczaka, trzymając je w dłoni. Zdania na ten temat bywają podzielone, jednak podstawowe zasady *savoir-vivre*'u głoszą, że na przyjęciach oficjalnych właściwsze jest podawanie drobiu i ryb w formie filetów, co znacznie ułatwia ich spożycie. Gdy ta zasada nie jest przestrzegana, nie pozostaje nic innego jak zjeść potrawę za pomocą noża i widelca (oczywiście część mięsa przy samej kości na pewno zostanie na talerzu). Jeśli jednak przyjęcie nie ma bardzo oficjalnego charakteru lub też stanowi niezobowiązujące *barbecue* w gronie najbliższych przyjaciół i znajomych, jedzenie drobiu przy użyciu rąk jest jak najbardziej dopuszczalne.

Jedzenie szaszłyków również wymaga przestrzegania określonych reguł. Niedopuszczalne jest trzymanie drewnianych patyczków w dłoni i obgryzanie mięsa oraz dodatków. Jedząc szaszłyki, patyczek należy przytrzymać lewą ręką, zaś widelcem trzymanym w prawej dłoni zsunąć mięso i inne dodatki z patyczka, a następnie odłożyć go na brzeg talerza lub na talerzyk na odpadki, jeśli taki znajduje się obok głównego nakrycia.

Trudności może nastręczać również jedzenie francuskiej zupy cebulowej, na której powierzchni pływają grzanki pokryte żółtym serem. W niektórych rodzinach, zwłaszcza we Francji, wciąż w użyciu są specjalne noże do krojenia roztopionego ciągnącego się sera. Najwłaściwszą metodą spożywania zupy cebulowej jest przytrzymanie lewą ręką miseczki i użycie łyżki trzymanej

w prawej dłoni jak noża (należy przekroić grzanekę brzegiem łyżki przyciskanym do ścianki miseczki).

Kolejnym daniem trudnym do zjedzenia w elegancki sposób jest kompot, zwłaszcza jeśli został zrobiony z owoców niewydrylowanych. Kompot należy jeść za pomocą łyżki (zarówno owoce, jak i płyn). Nie mając pewności co do sposobu przygotowania, zwłaszcza pierwsze owoce należy jeść ostrożnie. Ze względu na niebezpieczeństwo napotkania niewydrylowanych pojedynczych owoców, ostrożność zalecana jest jednak do końca. Jeśli owoce zawierają pestki, należy je dyskretnie odkładać na łyżeczkę, a stamtąd na podstawkę kompotierki. Podobnie jak podczas jedzenia zupy, kompotierki nie należy przechylać, można ją ewentualnie przytrzymywać lewą ręką. Kompot zjada się tylko do momentu, kiedy możliwe jest nabieranie owoców i płynu bez konieczności przechylania kompotierki czy stukania łyżeczką o jej dno.

Jeśli już o owocach mowa, warto w tym miejscu przypomnieć sposoby jedzenia różnego rodzaju owoców. Najpopularniejsze – jabłka i gruszki – należy dzielić za pomocą specjalnego nożyka do owoców (jest stosunkowo niewielkich rozmiarów, ale za to bardzo ostry) na cztery części, usunąć gniazda nasienne i w ten sposób przygotowane zjeść ręką lub używając noża i widelca do owoców.

Owoce cytrusowe, takie jak pomarańcze i mandarynki, najpierw należy obrać, rozpoczynając od nacięcia nożykiem skórki, następnie podzielić na części i zjeść ręką.

Nieco inaczej należy spożywać grapefruity. Owoce te serwuje się w półówkach (grapefruity powinny być dzielone w poprzek), zaś miąższ wydobywa specjalną łyżeczką (ilustracja 8.22), która ma charakterystyczne ząbkowane brzegi i dość ostry czubek. W dobrych restauracjach miąższ grapefruta przed podaniem jest wykrawany, dzielony na mniejsze części, zaś po usunięciu białych, gorzkawych błonek – ponownie składany w skórcie, jako naturalnym naczyniu, i podawany do spożycia.

Ilustracja 8.22. Łyżeczka do cytrusów



Rys. Agata Rochecka

Banany mogą być obierane ze skórki rękami tylko na piknikach. Na przyjęciach oficjalnych po przeniesieniu banana na talerz należy rozpocząć jego obieranie za pomocą sztućców do owoców od odcięcia końcówek i odłożenia ich na brzeg talerza. Następnie trzeba dokonać dwóch cięć wzdłuż banana (po jego przeciwnych stronach), oddzielić górną część skórki i przenieść na brzeg talerza. Używając sztućców, należy wydobyć banana z pozostałej części skórki i przenieść go na część talerza bliżej siebie, zaś pozostałą część skórki odłożyć na tę wcześniej usuniętą. Obrany w ten sposób banan powinien być zjedzony za pomocą nożyka i widelczyka do owoców.

Ananasy i melony podaje się w plastrach, z wcześniej obraną skórką i usuniętym środkiem. Serwowane w ten sposób kawałki ananasa i melona należy zjeść za pomocą noża i widelca. Kolejny właściwy sposób na podanie ananasów i melonów to ćwiartki z wykrojonym środkiem – takie kawałki należy jeść za pomocą noża i widelca, a po zakończeniu skórkę przenieść na talerzyk na odpadki.

Arbuzy przed podaniem powinny być pokrojone na ćwiartki, a te na plastry. Zjada się je za pomocą sztućców po wcześniejszym odcięciu miąższu owoców od skórki, którą następnie należy przenieść na talerzyk na odpadki. Przekładając plastry arbuza na talerz przy użyciu sztućców serwingowych, należy pamiętać, iż niewłaściwe jest wbijanie widelca serwingowego w kawałki arbuza i pomaganie sobie w ten sposób. Najwygodniejszym sztucem serwingowym do arbuza są szczypce.

Kiwi, jeśli zostało podane w całości, należy przekroić nożem na pół i wyjść zawartość łyżeczką. Wygodniej jednak, gdy owoce kiwi są podawane już po wcześniejszym przekrojeniu na pół.

Granatów w całości z reguły nie podaje się na oficjalnych uroczystościach, jeśli już – to uprzednio przekrojone. Ich zawartość powinna być zjedzona za pomocą łyżeczki. Jednak każdy, kto choć raz próbował wydobyć soczyste kuleczki ze środka granatu, wie, że jest to praktycznie niemożliwe bez pobrudzenia siebie i najbliższego otoczenia. Biała skórka oddzielająca kulki od siebie nie ma żadnych walorów smakowych, w związku z tym nie nadaje się zbytnio do spożycia. Właśnie ze względu na swoje „wybuchowe” właściwości granat nie jest polecany do serwowania w całości, z drugiej jednak strony – ze względu na wyjątkowe walory kulinarne i piękny kolor – kuleczki granatu świetnie nadają się do dekoracji potraw lub też jako wyróżniający się kolorystycznie składnik sałatek.

Wybierając winogrona, należy zwrócić uwagę na to, aby na stole pojawiły się odmiany bez pestek i o stosunkowo miękkiej skórce. Jednak nawet jeśli

winogrona mają twardą skórkę i pestki, w żadnym wypadku nie wolno ich wypluwać na talerzyk. Niewłaściwe jest również podawanie w trakcie uroczystości winogron w całych kiściach. Powinny być one uprzednio pocięte na mniejsze porcje. Podanie kiści winogron w całości jest dopuszczalne tylko w przypadku, gdy obok patery z owocami znajdują się specjalne nożyczki do odcinania mniejszych części.

Salata jako samodzielne danie (w formie przystawki lub też w kuchni francuskiej jako danie oczyszczające kubki smakowe pomiędzy daniem głównymi a deserem) może być podana w dwojaki sposób: liście sałaty w całości lub podarte na kawałki (nie powinny być krojone metalowym nożem, ponieważ wtedy gorzknieją). Najczęściej sałata jest już polana sosem, np. winegret. Jeśli jednak sos jest podany oddzielnie, należy pamiętać, że sosjerka powinna „wędrować” po stole podobnie jak koszyczek z chlebem (gospodarz bierze ją do ręki pierwszy i korzysta jako ostatni, zaś sosjerka jest podawana kolejnym osobom siedzącym po prawej stronie) wraz ze spodkiem zapobiegającym skapywaniu sosu. Może to być również mieszanka sałat, np. rukoli, roszpunki, rzymskiej, ale wówczas ważne jest, aby kawałki były mniej więcej tej samej wielkości. Jeżeli sałata zawiera duże liście, nie należy ich kroić, lecz składać za pomocą noża i widelca „w kopertę”, a następnie zdecydowanym ruchem (zanim liście się rozwiną) przenieść do ust. Sałata, bez względu na to, czy podawana w mniejszych częściach, czy w postaci całych liści, bywa daniem „niebezpiecznym” ze względu na sprężynujące liście, które mogą rozpryskiwać na wszystkie strony sos. Powstałe w ten sposób na obrusach lub ubraniach plamy z tłustej oliwy i ciemnego octu winnego są bardzo trudne do wywabienia. Warto wspomnieć, iż amerykański styl jedzenia, w przeciwieństwie do kontynentalnego, dopuszcza krojenie sałaty nożem.

Małe pomidorki koktajlowe również mogą być kłopotliwe, dlatego tak istotne jest, aby w momencie nadziewania ich na widelec dokładnie przytrzymać je nożem. Po włożeniu ich do ust, przed rozgryzieniem, należy dokładnie zamknąć usta, gdyż siła, z jaką potrafi pękać skórka dojrzałych pomidorków, może sprawić, że miąższ wraz z sokiem pobrudzi pozostałych gości lub stół. Podobnie należy postępować z innymi soczystymi owocami (np. z ziarenkami granatu).

Karczochy, czyli uszlachetnione ostry z południowej Europy, których miąższ działa pobudzająco na apetyt (dlatego są często podawane na przystawkę), w całości stosunkowo rzadko goszczą na polskich stołach. Coraz częściej jednak Polacy jedzą marynowane serca karczochów, podawane w formie przekąsek

lub jako element składowy przystawek. Jeśli jednak karczoch jest serwowany w całości, należy, przytrzymując go jedną dłonią, palcami drugiej obrywać poszczególne liście (wcześniej ostre, szpiczaste końce powinny zostać usunięte specjalnymi nożyczkami). Oderwane liście karczocha należy następnie zanurzyć w sosie, odgryźć dolną część liścia i wyssać miąższ, zaś niejadalne części (skórkę) odłożyć na talerz na odpadki. Po skończeniu jedzenia liści należy oczyścić palce w specjalnie do tego celu przygotowanej miseczce z wodą. Następnie trzeba wyciąć środkową część karczocha (serce), polać ją sosem i spożyć za pomocą noża i widelca (jeśli wcześniej nie zostały usunięte pręciki, warto to zrobić przed spożyciem serca, ponieważ są one niejadalne).

Spaghetti, jako danie „trudne” z natury, rzadko pojawia się na przyjęciach oficjalnych. Jeśli już podaje się makaron, to inne jego rodzaje, takie jak ravioli lub cannelloni. Makaronu spaghetti nie wolno kroić nożem, zamiast tego łyżkę (trzymaną w lewej ręce) należy położyć na dnie talerza, zaś widelcem (trzymanym w prawej dłoni) obracającym na łyżce nawinąć porcję na jeden kęs. Wkładając widelec do ust, łyżką można się zabezpieczyć przed kapiącym sosem. Niedopuszczalne jest głośne siorbanie podczas wciągania makaronu, przegryzanie zwisających nitek czy krojenie go nożem.

Jeśli do dania głównego podawane są ziemniaki, powinny być one serwowane w formie purée lub w stosunkowo niewielkich kawałkach umożliwiających ich spożycie „na raz”. Jeśli podane są w dużych kawałkach, należy je dzielić na mniejsze za pomocą widelca, niewskazane jest dzielenie ziemniaków nożem. Podobna zasada dotyczy innych gotowanych czy pieczonych (czyli stosunkowo miękkich) warzyw, takich jak marchewka, brokuły czy kalafior.

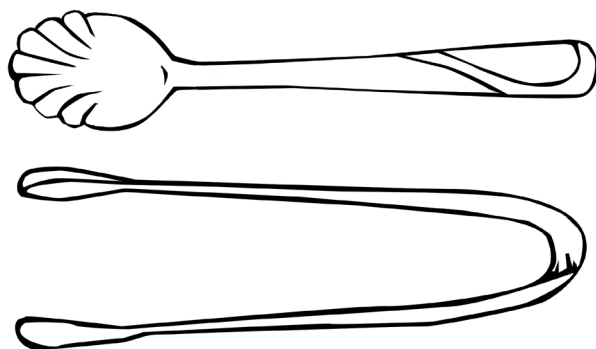
Wbrew utartym przyzwyczajeniom, sosami pieczeniowymi powinno się polewać mięso, a nie ziemniaki i jarzyny. Niedopuszczalne jest również własnoręczne robienie purée z ziemniaków i np. sosu oraz buraczków.

Skoro już o dodatkach mowa, nie sposób nie wspomnieć o przyprawach. Nietaktem popełnionym wobec gospodyni czy szefa kuchni w restauracji jest doprowadzanie jedzenia przed jego spróbowaniem. Nie ma znaczenia, czy gospodyni sama przygotowywała dania, czy też korzystała np. z usług firmy cateringowej (wówczas swoim zachowaniem sugerujemy, że gospodyni niewystarczająco przypilnowała przygotowania menu). Jeśli już po rozpoczęciu jedzenia okaże się, że konieczne jest jego doprowadzenie, należy poprosić osobę siedzącą najbliżej przybornika do przypraw o jego podanie. Ewentualnie można poprosić o podanie pieprzu, nawet jeśli potrawa wymaga dodania soli. Należy pamiętać, że solniczka i pieprzniczka są nierozłączne,

używane zwykle jednocześnie. Niekiedy solniczka i pieprzniczka są wykonane z nieprzeźroczystego materiału, trudno zatem prosić osobę podającą pojemniczki o wykonywanie doświadczeń na własnym talerzu. Dodatkowo, pojemniczki te są zwykle najmniejszymi przedmiotami na stole, łatwo więc stracić orientację, gdzie się znajdują. Trzymane razem stają się bardziej widoczne dla wszystkich obecnych przy stole. I ostatni powód, dla którego nie powinno się bezpośrednio prosić przy stole o sól (solniczkę), chyba najbardziej istotny: dawniej sól była bardzo droga, w związku z tym bezpośrednia prośba o jej podanie uznawana było za duży nietakt i niezręczność. Warto również pamiętać, że, jak zostało już wspomniane wcześniej, współcześnie w wielu restauracjach sól i pieprz są mielone na bieżąco – kelnerzy serwują te przyprawy w specjalnych młynkach.

Oprócz przypraw trzeba również wspomnieć o cukrze i prawidłowym sposobie słodzenia kawy czy herbaty. O ile użycie szczypczyków do cukru w kostkach lub brązowego w kawałkach nie nastręcza poważniejszych trudności, to w przypadku łyżeczki do cukru nieraz zdarzają się pomyłki. Należy pamiętać, że łyżeczka do cukru to również sztuciec środka stołu, nie należy więc jej wkładać do własnej filiżanki, mieszać nią, ani tym bardziej jej oblizywać (ta ostatnia zasada obejmuje również łyżeczki indywidualne). Kawę lub herbatę mieszamy zawsze tak, aby nie wydawać przy tym niezbędnych odgłosów. Po skończeniu mieszania łyżeczka powinna trafić ponownie na spodeczek (bez opierania jej o brzeg spodeczka).

Ilustracja 8.23. Sztućce do cukru



Rys. Agata Rochecka

W Polsce coraz większą popularność zyskuje zwyczaj podawania deski serów. Dodatkami współgrającymi z serami nie tylko smakowo, ale również wizualnie, są winogrona oraz różnego rodzaju orzechy, sałaty, krakersy i bagietka. Kawałki serów powinny być podane w całości, aby uniknąć ich zeschnięcia się. Obowiązkowe jest wówczas podanie specjalnego noża do serów – najbardziej popularny ma podłużne „dziury” w ostrzu, które ułatwiają dostęp powietrza, zapobiegają sklejanii się krojonych plastrów, zaś ostry, podwójny czubek umożliwia wygodne przełożenie ukrojonego plastra czy kawałka na swój talerz. Obecnie dostępnych jest wiele rodzajów sera: od łagodnych po pikantne, od słodkich po słone, od twardych serów żółtych do miękkich białych twarogowych lub dojrzewających. Najbardziej znane sery pochodzą z Francji i Szwajcarii. We Francji, podobnie jak w przypadku win, jakość wytwarzanych serów jest kontrolowana przez specjalne instytucje, zaś sery najwyższej jakości spełniające najsurowsze kryteria wyrobu noszą specjalne oznaczenia. Ciekawostką jest to, że Francuzi nie jedzą sera jako dodatku do kanapek, a raczej jako jedno z dań głównego wieczornego posiłku (przed deserem albo zamiast niego, czyli na zakończenie posiłku). W restauracjach kelner często przywozi sery w specjalnej gablotce na wózku, tak aby można je było wcześniej obejrzeć i dokonać właściwego wyboru. Krojąc samodzielnie sery podane na desce, należy pamiętać, aby nie kroić ich jakkolwiek, lecz w zależności od tego, w jakiej formie zostały podane na desce. Sery okrągłe powinno się kroić tak jak tort, czyli wykrawać trójkątne porcje. Sery podane w formie podłużnego walca należy kroić w plastry. Małe sery można przenieść na swój talerz w całości lub też przekroić je na desce na pół. Duże trójkąty należy kroić na plasterki tak, aby każdy z nich zawierał przekrój przez wszystkie smaki sera – od środka aż po część zewnętrzną. Ukrojenie trójkąta zawierającego tylko środkową część sera, a więc kwintesencję smaku, jest objawem wyjątkowo nieuprzejmego zachowania w stosunku do pozostałych osób siedzących przy stole. Na desce sery powinny być podane w porządku od najłagodniejszego do najostrejszego i w tej kolejności powinny być przenoszone na talerz i spożywane.

Często do potraw wymagających użycia rąk przy nakryciu stawia się miseczkę z wodą, która służy do delikatnego opłukania palców (niedopuszczalne jest całosciowe mycie rąk czy wypicie zawartości miseczki). Taki zestaw najczęściej pojawia się w formie podanej na podstawce miseczki, która jest wsunięta do odpowiednio złożonej serwetki. Miseczkę napełnia się w 1/2 lub 2/3 wodą ciepłą (jeśli przewidziane są tłuste potrawy) lub też letnią (do owoców lub słodkości).

W miseczce mogą pływać płatki kwiatów, nadające wodzie odpowiedni aromat, na brzegu miseczki mogą też znajdować się plastry lub ćwiartki cytryny. Ich sokiem należy natrzeć palce, a potem opłukać je w wodzie. Następnie dłonie należy wytrzeć serwetką i przykryć nią ponownie miseczkę.

Do ogólnie przyjętych zasad zachowania się przy stole należy również sposób rozmawiania. Możliwa jest właściwie tylko rozmowa z najbliższymi sąsiadami, nie wypada przekrzykiwać innych ani tym bardziej wychylać się na krzesła w celu porozmawiania z kimś siedzącym nieco dalej. Przy stole należy siedzieć prosto, ale nie sztywno. Swobodne operowanie sztuczcami, prowadzenie interesujących rozmów i elegancja są oznaką dobrych manier. Nie należy wysuwać przed siebie nóg ani zakładać nogi na nogę. Niedopuszczalne jest również zdejmowanie pod stołem butów. Nawet jeśli nikt tego nie zauważy, zachodzi duże prawdopodobieństwo, że ktoś niechcący przesunie buty, a ich właściciel będzie zmuszony na kolanach szukać ich pod stołem. Siedząc przy stole, nie wolno również kłaść na nim łokci, można jednak oprzeć o stół przeguby rąk. Ogólnie rzecz biorąc, ręce należy trzymać cały czas „na widoku” – nawet jeśli nie trzyma się w danej chwili sztucców, dłonie powinny być oparte nadgarstkami o stół. Z wyjątkową sytuacją mamy do czynienia m.in. w Stanach Zjednoczonych, gdzie dopuszczalne jest składanie rąk na kolanach w przerwach między daniami. W innych sytuacjach dłonie powinny być widoczne dla innych w trakcie całego posiłku.

Jedząc, nie powinno się zbyt nisko pochylać głowy nad stołem i talerzem – używając sztucców, należy przenosić potrawy do ust, a nie na odwrót. Naganne jest też podtrzymywanie „ciężącej” głowy dłońmi, bawienie się jedzeniem lub sztuczcami, nerwowe bębnienie palcami czy przytupywanie w rytm muzyki lub prowadzonej rozmowy. Oznaką złych zwyczajów jest również używanie przy stole wykałaczek, nawet po uprzednim zasłonięciu ust dłonią. W przypadku konieczności użycia wykałaczki, należy odczekać do końca posiłku (w najgorszym razie do przerwy między daniami), zabrać wykałaczkę do toalety i dopiero tam jej użyć. W trakcie siedzenia przy stole nie powinno się również poprawiać swojego wyglądu – malowania ust czy kontrolnego sprawdzenia swojego odbicia w lusterku należy dokonać w odosobnieniu toalety.

Odrębną, aczkolwiek ważną kwestią, jest odmawianie modlitwy przed posiłkiem. Nawet jeśli nie wszyscy zebrani wyznają tę samą religię, należy w trakcie modlitwy pochylić głowę i zachować milczenie, tak aby nie przeszkadzać innym.

Na stole nie powinny się znajdować żadne dodatkowe przedmioty, oprócz tych, które zostały tam położone przez obsługę. Dlatego niedopuszczalne jest kładzenie na stole telefonów, portfeli, okularów czy torebek (torebkę należy położyć na kolanach, a na niej serwetkę, lub też powiesić na specjalnym haczyku zawieszonym na brzegu stołu). Są to przedmioty, co do czystości których można mieć poważne zastrzeżenia (nie chodzi tu o widoczny brud, a raczej o wszelkiego rodzaju niewidoczne zabrudzenia, np. telefony używane są bardzo często, a nigdy nie są czyszczone). Telefony komórkowe powinny być wyciszone. Jeśli spodziewamy się pilnego telefonu, najlepiej włączyć alarm wibracyjny, zaś wszystkie pozostałe osoby uprzedzić o możliwości przeprowadzenia niecierpiącej zwłoki rozmowy. Po otrzymaniu telefonu należy przeprosić innych gości, odejść od stołu w ustronne miejsce i tam odebrać połączenie. Czas trwania takiej rozmowy powinien być ograniczony do minimum. Nietaktem i wyrazem braku szacunku wobec innych gości jest również pisanie wiadomości tekstowych (SMS-ów), zarówno nad, jak i pod stołem. Ogólnie rzecz ujmując, telefonów komórkowych należy używać tylko i wyłącznie w odosobnieniu, bez względu na to, czy wykorzystywane są one do prowadzenia rozmowy, pisania SMS-a czy przeglądania zawartości Internetu.

Jako dopełnienie reguł opisanych powyżej należy wspomnieć o zasadach podawania różnego rodzaju napojów alkoholowych i bezalkoholowych. Podczas posiłków, trzymając się konsekwentnie opisanych już kanonów ustawiania kieliszków, mogą się pojawić: szampan i wino oraz woda, ewentualnie soki lub – w niektórych przypadkach – sherry. Wszelkie pozostałe rodzaje napojów zarezerwowane są na uroczystości innego typu lub wypijane po zakończeniu posiłku.

Dla win i szampana stosuje się następujące temperatury podania:

- wino stołowe (wytrawne i półwytrawne) – wino białe (ang. *white wine*, fr. *vin blanc*, niem. *Weißwein*, wł. *bianco*): 8–12°C, wino czerwone (ang. *red wine*, fr. *vin rouge*, niem. *Rotwein*, wł. *rosso*): 14–18°C,
- wino różowe (ang. *rose wine*, fr. *rosé*, niem. *Roséwein*), które może zastąpić – w zależności od potrzeby – wino czerwone lub białe i, podobnie jak szampan (jednak z wyjątkiem Francji), może być podawane do wszystkich posiłków: 8–12°C,
- wino deserowe (słodkie i półsłodkie): 14–20°C,
- szampan (fr. *champagne*) – bardzo mocno wytrawny (*brut nature*), mocno wytrawny (*extra brut*), wytrawny (*brut*), wytrawny (*extra dry*, *extra sec*, *extra*

seco), półwytrawny (*dry, sec, seco*), półsłodki (*demi-sec, semi-seco*) słodki (*sweet, doux, dulce*)¹⁹ i wino musujące: 6–10°C²⁰,

- wina ziołowe (wermuty, campari): 12–14°C.

W zależności od kraju pochodzenia wina mogą mieć charakterystyczne oznaczenia. Wśród win francuskich najczęściej pojawiające się oznaczenia to np.: *Vin de Table* – stołowe ogólnokrajowe; *Vin de Pays* – stołowe regionalne; wina VDQS (fr. *Vin D'limité de Qualité Supérieure*) – wina wyższej jakości z wydzielonych okolic podlegające kontroli jakościowej; wina AOC (fr. *Appellation d'Origine Contrôlée* 'kontrolowana nazwa pochodzenia') – wina najwyższej jakości, dokładnie kontrolowane. Skróty używane na etykietach win francuskich dokonują również rozróżnienia pomiędzy winami zwykłymi (VDN – *Vins Doux Naturels*) i wzmacnianymi (VDL – *Vins de Liqueur*). Na etykietach win francuskich pojawiają się podobne oznaczenia jak na etykietach win włoskich: VQPRD (fr. *Vin de Qualité Produit dans une Région Déterminée*) gwarantujące pochodzenie wina z danego regionu oraz VLQPRD (fr. *Vin Liqueur de Qualité Produit dans une Région Déterminée*) gwarantujące pochodzenie wzmacnianego wina z danego regionu.

Z kolei wina niemieckie są oznaczane według oficjalnej klasyfikacji, gdzie QmP (niem. *Qualitätswein mit Prädikat*, od 2007 r. używana jest nazwa *Prädikatswein*) oznacza wina najwyższej klasy pochodzące ze ściśle określonych regionów, następnie QbA (niem. *Qualitätswein bestimmter Anbaugebiete*) – wina wysokiej jakości z określonych regionów, *Landwein* – wina stołowe regionalne, zaś *Tafelwein* – wina stołowe średniej jakości.

Na etykietach win włoskich pojawiają się oznaczenia dotyczące okresu leżakowania wina: *Riserva* oraz *Classico* (tj. najlepsze wino w każdej strefie jakościowej) oraz oznaczenia literowe. Wina włoskie dzielą się na cztery klasy.

¹⁹ Nieco inaczej oznaczane są wina: wytrawne (ang. *dry*, fr. *sec*, niem. *trocken*, wł. *secco, asciutto*), półwytrawne (ang. *medium dry*, fr. *demisec*, niem. *halbtrocken*, wł. *abboccato*), półsłodkie (ang. *medium* lub *medium sweet*, fr. *moelleux*, niem. *lieblich*, wł. *amabile*) słodkie (ang. *sweet*, fr. *doux*, niem. *süß*, wł. *dolce*).

²⁰ Szampan (fr. *champagne*) – nazwa zarezerwowana tylko dla alkoholu uzyskiwanego metodą szampańską i pochodzącego z rejonu Szampanii we Francji. Z kolei wino szampańskie to alkohol, który uzyskiwany jest również metodą szampańską, ale nie pochodzi z regionu Szampanii (por. przypis 24). Pozostałe wina musujące to zwykłe wina nasyczone sztucznie dwutlenkiem węgla. Na etykietach włoskich win musujących pojawiają się dodatkowe określenia: *spumante* (musujące) i *frizzante* (lekko musujące).

Dwie pierwsze zaliczane są do ogólnoeuropejskiej klasyfikacji certyfikującej i potwierdzającej pochodzenie wina z danego regionu: ang. *Quality Wine Produced in a Specific Region* – QWPSR, wł. *Vino di Qualita Prodotto in una Regione Determinata* – VQPRD, natomiast dwie kolejne odnoszą się do win stołowych. Najwyższej klasy wina włoskie to: DOCG (wł. *Denominazione di Origine Controllata e Garantita*) – wino najlepsze jakościowo, oraz DOC (wł. *Denominazione di Origine Controllata*) – wino nieco niższej jakości. Oba skróty oznaczają, że wina zostały wyprodukowane według określonej procedury, a dodatkowo zastrzeżone zostały (zmniejszone) limity zebranych winogron na hektar użyte do produkcji wina. Oznaczenia DOC i DOCG gwarantują, że kupowane wino będzie porównywalne do znanych nam już win danego typu (np. Chianti). Kolejne dwie kategorie oznaczają wina stołowe. Pierwsza z nich, VDT, oznacza wino stołowe (wł. *Vino da Tavola*), czyli gwarantuje, że wino zostało wyprodukowane we Włoszech, i wskazuje, że jest to wino podstawowej jakości, zwykle przeznaczone do lokalnej konsumpcji. Z kolei oznaczenie IGT (wł. *Indicazione Geografica Tipica*) noszą często autorskie wina z danej winnicy, o nieszablonych recepturach, a co za tym idzie – o oryginalnym aromacie i smaku. Skrót IGT gwarantuje również, że wino zostało wyprodukowane z winogron znajdujących się w tym samym rejonie co winnica i nie zostały przekroczone limity zebranych winogron na hektar, co powinno zagwarantować stosunkowo dobrą jakość wina. Etykiety wzmacnianych win likierowych dobrej jakości noszą oznaczenie VLQPRD (wł. *Vino Liquoroso di Qualità Prodotto in una Regione Determinata*). Również wina musujące mają swoje oznaczenia: VSQ (wł. *Vino Spumante di Qualità*) – wina musujące wysokiej jakości, oraz VSQPRD (wł. *Vino Spumante di Qualità Prodotto in una Regione Determinate*) – wina wysokiej jakości pochodzące z danego regionu.

Powyższe oznaczenia literowe oczywiście nie wyczerpują tematu, zwłaszcza że coraz częściej na polskich stołach, oprócz win europejskich, pojawiają się również wina pochodzące z tzw. Nowego Świata (np. australijskie czy chilijskie). Powyższe przykłady mają na celu jedynie pokazanie, jak różnorodne oznaczenia stosują producenci wina w poszczególnych krajach.

Bez względu na kraj i region pochodzenia wina mają pewne wspólne oznaczenia i informacje, które pojawiają się na etykietach butelek. Wśród nich wyróżnić można takie informacje, jak: rodzaj szczepu winorośli, nazwa winnicy, region, nazwa producenta, rok produkcji. Z kolei tylna część etykiety (tzw. kontretykieta) najczęściej zawiera najważniejsze informacje dotyczące

cech wina, optymalnej temperatury jego podania, dań, z którymi komponuje się ono najlepiej, oraz dane producenta.

Najlepszym miejscem do przechowywania wina są ciemne i przewiewne piwnice lub inne pomieszczenia, w których panuje stosunkowo stała temperatura. Butelki powinny być układane poziomo (korek zanurzony w winie nie wysycha i nie kurczy się, a więc optymalnie chroni wino przed dostępem powietrza, które ma niekorzystny wpływ na jego smak). W miejscu przechowywania wina nie powinny znajdować się żadne przedmioty wydzielające silne zapachy (żywność, detergenty itd.), gdyż mogą one przedostać się przez korek do wina i diametralnie zmienić jego walory smakowe i zapachowe. Należy pamiętać, że kilka godzin przed podaniem wina, które długo leżało, butelka powinna zostać postawiona, co pozwoli na wytrącenie się osadu i jego opadnięcie na dno (wskazane jest, aby takie wino przed samym podaniem dekantować, czyli przelać delikatnie płyn do karafki, pozostawiając osad na dnie butelki). Wina czerwone powinny być otwierane około pół godziny przed podaniem, co pozwala na uwolnienie całego bukietu smakowego i zapachowego. Zasada ta niekoniecznie musi być przestrzegana w przypadku win „młodych”. Warto również pamiętać o kilku praktycznych radach dotyczących „winnych pozostałości”. W krótkim czasie resztki wina można przechować w lodówce, lepiej jednak przelać je do pojemników na lód i tak zamrożonymi kostkami winnymi doprawiać np. sosy. Ewentualnie resztki wina można przelać do octu winnego będzie on wówczas bardziej esencjonalny.

Jeszcze do niedawna bardzo surowo i restrykcyjnie przestrzegano zasady dobierania win (ich koloru i rodzaju) do poszczególnych dań. Obecnie dobry sommelier²¹ czy też znawca win bez problemu dobierze białe wino do dania mięsnego czy wino czerwone do dania z owoców morza. Jednak dla osób, które wolą sprawdzone rozwiązania (w przypadku wątpliwości należy zaufać specjalistom – dobrze dobrane wino podniesie walory smakowe przygotowanych potraw, źle dobrane zrujnuje nawet najwybitniejsze dania) czy też nie czują się zbyt bezpiecznie w szerokiej gamie dostępnych win i ich rodzajów, za cenną wskazówkę może służyć znany staropolski wierszyk oraz tabela.

²¹ Sommelier – nazwa ta odnosi się do osób, które zawodowo lub w ramach zainteresowań są znawcami wina. Sommelierem bywa nazywany wykwalifikowany kelner specjalizujący się w podawaniu wina, doradca w zakresie doboru win lub specjalista w dziedzinie wiedzy o winie i jego degustacji (enologia, ojnologia lub winoznawstwo).

*Ryby, drób i cielęcina
 lubią tylko białe wina.
 Zaś pod sarny, woły, wieprze
 jest czerwone wino lepsze.
 Deser, fructa i łakotki
 lubią tylko wina słodkie.
 A szampana, wie i kiep,
 Można w czasie, po i przed.*

Tabela 8.3. Zestawienie potraw z odpowiadającymi im winami

<i>Wina</i>	<i>Potrawy</i>
białe stołowe wytrawne białe stołowe półwytrawne różowe wytrawne	przekąski i dania główne z warzyw, chudych serów, owoców morza, ryb, drobiu, cielęciny, jagnięciny
czerwone stołowe wytrawne czerwone stołowe półwytrawne	przekąski i dania główne z wieprzowiny wołowiny, baraniny, dziczyzny, tłuste sery, potrawy z grzybów
białe deserowe półsłodkie białe deserowe słodkie i bardzo słodkie czerwone deserowe półsłodkie czerwone deserowe słodkie i bardzo słodkie	desery, lody, ciasto, ciastka, kremy, budynie, leguminy, kawa
ziołowe wytrawne ziołowe słodkie	aperitify, dodatek do koktajli, kawa
różowe, szampan, musujące	do wszystkiego
nie podaje się wina	sałata i potrawy z octem

Źródło: opracowanie własne

Wśród różnego rodzaju okazji i spotkań nie tylko szampan czy wino są wykorzystywane jako napoje alkoholowe. Należy przy tym pamiętać, że również inne alkohole mają swoje wymagania „temperaturowe” w chwili podania:

- miód pitny (dwójniaki, trójniaki i czwórniaki): 12–18°C,
- koniak²² (np. *** ok. 10–15 lat, przy czym najmłodszy destylat musi leżakować w dębowej beczce min. 2 lata; V.S.O.P. – *very superior old pale*, min.

²² Nazwa koniak (fr. *Cognac*) jest zastrzeżona tylko dla napoju alkoholowego wyrabianego z określonych gatunków winogron w pewnych regionach Francji według ścisłej receptury. Pozostałe alkohole o podobnych właściwościach noszą nazwę brandy lub winiak.

20 lat, zaś leżakowanie najmłodszego destylatu to min. 4 lata; X.O. – *extra old*, min. 30 lat, zaś leżakowanie najmłodszego destylatu to min. 6 lat, a od 2016 r. – co najmniej 10 lat): 16–20°C,

- winiak: 16–20°C,
- whisky²³: 18–20°C,
- brandy, rum: 18–20°C,
- gin (jeden z ważniejszych składników koktajli): 8–10°C,
- likiery: 16–18°C,
- wódka²⁴: 8–10°C,
- woda, soki, lemoniady: 10–12°C,
- piwo jasne: 8–10°C, piwo ciemne: 10–12°C.

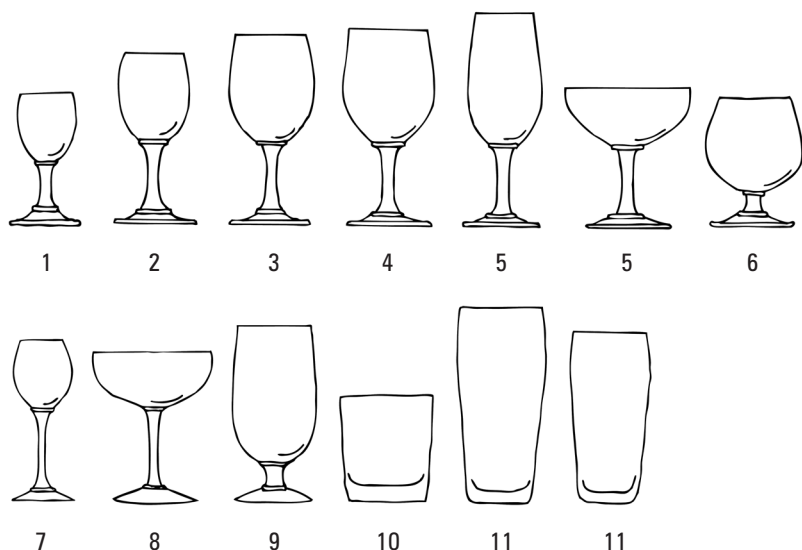
Dobierając napoje i alkohole do menu (m.in. konkretne wina do poszczególnych dań), warto również kierować się ogólnymi zasadami przedstawionymi poniżej, które sprawią, że nie tylko alkohol będzie pasował do wybranego dania, ale również napoje będą ze sobą współgrały jako całość.

Zupa jest jedynym daniem, do którego zwykle nie podaje się żadnego napoju ani alkoholu. Zwłaszcza jeśli poprzedził ją aperitif (napoje podawane w oddzielnym pomieszczeniu, w którym należy poczekać na zebranie się wszystkich gości) lub przystawka, a więc goście mieli okazję już coś wypić. Jeżeli nie było takiej okazji, jedynym alkoholem, który może pojawić się przy zupie, jeśli jest pierwszym serwowanym daniem, jest sherry.

Do deserów, oprócz win słodkich i półsłodkich wymienionych w tabeli 8.3, można również podać miód pitny, portwajn czy węgierski tokaj. Do kawy zaś właściwe będą koniak, winiak i likiery.

²³ Jedno ze słynniejszych powiedzeń angielskich głosi, że zawsze jest dobry czas na wypicie szklaneczki whisky (ang. *whisky time, any time*).

²⁴ W protokole dyplomatycznym i na przyjęciach oficjalnych wódka w czystej postaci występuje stosunkowo rzadko. Pojawia się w większości przypadków jako składnik koktajli. Po prostu brakuje wystarczająco eleganckich dań, do których wódka byłaby właściwym alkoholem. Najczęściej spotykane odstępstwa od tej reguły to śledź (ze względu na swoje właściwości rzadko pojawia się na przyjęciach oficjalnych) i tatar (nie wszyscy goście są w stanie spróbować surowego mięsa) oraz kawior (zdecydowanie modniejszym dodatkiem alkoholowym do niego jest szampan).

Ilustracja 8.24. Przykładowe kieliszki i szklanki

- | | |
|-------------------------------------|---|
| 1. Wódka | 7. Likier |
| 2. Wino białe | 8. Koktajl |
| 3. Wino czerwone | 9. Piwo |
| 4. Woda | 10. Whisky czysta / na lodzie, soft drink |
| 5. Szampan, wino musujące | 11. Long drink, piwo |
| 6. Koniak, armaniak, brandy, winiak | |

Rys. Agata Rochecka

Należy również pamiętać, aby nie powtarzać alkoholu. Nie powinno się podawać wina słodkiego przed wytrawnym, czerwonego przed białym, ciężkiego przed lekkim. Najpierw należy zaserwować wina wytrawne – delikatne i lekkie, następnie wina mocniejsze, później słodkie i deserowe. Warto pamiętać również o tym, aby wiek wina rósł w trakcie posiłku: jako pierwsze podane powinno być wino młodszego rocznika (zazwyczaj lżejsze i bardziej owocowe w smaku), a dopiero potem wino starsze (bardziej wyraziste). Z kolei szampana należy serwować przed winami, po nich lub zamiast nich, ale nigdy między nimi. Współcześnie oryginalny szampan, który produkowany jest tylko we Francji w regionie Szampanii, ze względu na swoją wysoką cenę jest dość rzadko serwowany na spotkaniach dyplomatycznych. Z kolei

na spotkaniach biznesowych zamiast niego pojawiają się różne rodzaje win musujących, z których wiele produkowanych jest taką samą metodą, ale poza regionem Szampanii²⁵.

Podczas spożywania alkoholu obowiązują pewne zasady, o których bezwzględnie należy pamiętać. Podstawową z nich jest umiar – niedopuszczalne jest upijanie się w towarzystwie. Każdy powinien znać swoje możliwości i brać je pod uwagę. Dlatego nie wolno nikogo namawiać do picia. Odmowa picia alkoholu nie musi wynikać tylko z niechęci do przekroczenia granic swoich możliwości, czasami jest wynikiem ograniczeń religijnych czy zaleceń lekarskich. W każdym z tych przypadków nie należy dociekać, co jest przyczyną, tylko uszanować indywidualną decyzję gościa. Nawet jeśli w trakcie spotkania osoba ta decyduje się nie pić alkoholu, a decyzja nie ma swojego źródła w przekonaniach religijnych, powinna mieć przy swoim nakryciu kieliszek z alkoholem. Przyda się on do „zamoczenia ust” w trakcie toastów, których nie wypada wznosić wodą ani sokiem – odpowiednie są do tego tylko napoje alkoholowe, takie jak szampan czy wino.

Po zakończonym posiłku pożegnanie z gospodarzami zazwyczaj inicjuje gość honorowy lub też po prostu najstarszy wiekiem. Jeśli ktoś jest zmuszony wyjść wcześniej, informuje o tym zawczasu gospodarzy i wychodzi „po angielsku” (tzn. opuszcza przyjęcie niepostrzeżenie, pożegnawszy się tylko z gospodarzami). Wychodząc ze spotkania, zazwyczaj należy pożegnać się z jego pozostałymi uczestnikami, jeśli jednak w przyjęciu wzięła udział duża liczba gości, pożegnanie można ograniczyć do gospodarzy oraz osób, które siedziały najbliżej przy stole. Obowiązkiem każdego gościa, bez względu na to, jak dobrze bawił się na spotkaniu, jest skontaktowanie się z gospodarzami następnego dnia i podziękowanie.

²⁵ Wina musujące są obecnie produkowane we Francji poza regionem Szampanii (Blanquette de Limoux) i tradycyjnie noszą oznaczenia Mousseux lub Crémant. Poza tym są wytwarzane w Hiszpanii (Cava), Portugalii (Espumante), Republice Południowej Afryki (Cap Classique) czy Włoszech (Franciacorta, Trento DOC, Oltrepò Pavese Metodo Classico i Asti). Znane są również odmiany produkowane w Austrii, Czechach, Niemczech, Słowacji (są wówczas określane mianem „Sekt”), Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii. Znane są również odmiany wina czerwonego musującego: Brachetto we Włoszech czy Shiraz w Australii.

Ubiór

Właściwy ubiór jest nie tylko oznaką szacunku wobec gospodarzy spotkania i pozostałych jego uczestników, ale również pozwala swobodnie czuć się w towarzystwie innych osób. Ubiór powinien być staranny oraz dostosowany do pory dnia i okoliczności. Wśród ogólnych reguł dotyczących ubioru należy wyróżnić następujące: ubranie powinno być zawsze czyste, wyprasowane i znajdować się w idealnym stanie. Dobierając poszczególne części garderoby, należy wziąć pod uwagę wzrost, karnację, kolor włosów i oczu oraz wiek. Wszelkie dodatki, takie jak kapelusz, krawat, pasek, obuwie, zegarek czy rękawiczki powinny stanowić spójną całość z resztą stroju. Pod uwagę należy wziąć również rodzaj materiału, z którego uszyte jest ubranie, jego jakość i kolor. Wybór idealnego ubrania wiąże się również z uwzględnieniem figury – nie tej, którą dana osoba chciałaby mieć w przyszłości czy też miała w przeszłości. Pozwala to uniknąć wielu błędów często popełnianych wtedy, gdy kopiowany jest strój osoby, która ma zupełnie inną budowę ciała.

Należy zwrócić szczególną uwagę na dopiski zamieszczane na zaproszeniach, które wskazują, jakiego rodzaju strój będzie odpowiedni podczas konkretnego spotkania czy uroczystości. Najczęściej pojawiają się krótkie informacje na temat stroju męskiego (w języku angielskim lub francuskim, choć zdarza się, że i w języku ojczystym, w celu uniknięcia wątpliwości). Posiłkując się tą informacją, kobieta dobiera strój pasujący do ubioru męskiego (wszystkie stroje męskie i damskie występują w parach, dlatego wystarczające jest podanie wymagań dotyczących stroju męskiego).

Reguła ta, zanim się rozpowszechniła, była przyczyną zmartwienia niejednego szefa protokołu dyplomatycznego. Znana jest opowieść z czasów, gdy Szwajcaria nie miała wśród akredytowanych dyplomatów kobiety-ambasadora. Pierwszym takim przypadkiem była szefowa misji pochodząca z Bułgarii. W obliczu zbliżającego się święta narodowego należało wysłać zaproszenia do członków korpusu dyplomatycznego. Ale jak podać kobiecie na zaproszeniu dopisek o obowiązującym stroju? Członkowie protokołu dyplomatycznego szwajcarskiego MSZ wiedzieli, że w Polsce panie już sprawowały funkcje szefów misji, więc postanowili skorzystać z polskich doświadczeń. W czasie jednego z przyjęć szef protokołu nawiązał rozmowę z polskim ambasadorem i zapytał, jak w takim przypadku określa się obowiązujący strój. Odpowiedź była prosta: „Tak jak dla mężczyzn”. „Tak – powiedział szef protokołu – pan ma dobry humor, a ja pytałem poważnie”. Ambasador odrzekł: „Ja też mówię

poważnie. Kobieta nie wyciągnie z tego wniosku, że gospodarze proponują jej założenie stroju męskiego, ale orientując się w obowiązującym stroju mężczyzn, będzie wiedzieć, jak ma się ubrać i jakie dodatki dobrać”²⁶.

Określone wymagania powinny spełniać nie tylko stroje uroczyste, ale również te wykorzystywane w mniej oficjalnych okolicznościach. Na przykład strój weekendowy składa się ze sportowych spodni oraz kurtki lub pulowera zamiast marynarki. Pasują do tego stroju sportowe kolorowe koszule, także w paski czy kratę. Można do nich dobrać wełniany krawat oraz skórzane, sportowe obuwie. Strój weekendowy wykorzystywany jest w trakcie wycieczek czy wyjazdów poza miasto.

Ubranie sportowe składa się z marynarki i spodni, które mimo że do siebie pasują, są uszyte z różnych gatunkowo i kolorystycznie materiałów. W razie potrzeby kamizelkę zastępuje pulower w kratę, jeśli marynarka jest gładka, i odwrotnie. Także pasek i obuwie powinny ze sobą współgrać. Jeśli spodnie są czarne, granatowe lub szare, buty powinny być czarne. Z kolei do spodni w jasnych odcieniach nosi się brązowe lub czarne obuwie.

Ubranie spacerowe jest – obok stroju wizytowego – najczęściej stosowane. W niektórych przypadkach mogą to być stroje noszone zamiennie. Strój spacerowy jednorzędowy składa się z marynarki, kamizelki i spodni uszytych z tego samego jednolitego materiału (w kolorze granatowym, szarym, brązowym, czarnym), ewentualnie z delikatnymi prążkami. Strój spacerowy dwurzędowy składa się z marynarki i spodni, do tego konieczne sznurowane buty. Pasek do spodni i zegarek powinny być do siebie dopasowane.

Najczęściej używanym i najbardziej uniwersalnym strojem w pracy dyplomaty jest tzw. strój wizytowy, nazywany również strojem wyjściowym. Jest on odpowiedni podczas każdej uroczystości, przyjęcia i spotkania, gdy nie obowiązuje żaden z tradycyjnych oficjalnych strojów (dzienny – żakiet lub wieczorowy – smoking / frak). Dlatego, w zależności od sytuacji, strój wizytowy znajduje swoje zastosowanie zarówno podczas spotkań w ciągu dnia, jak i wieczorem. Na zaproszeniu brakuje wówczas wzmianki na temat stroju lub też umieszczone są odpowiednie dopiski wskazujące bezpośrednio na strój wizytowy (ang. *informal*, *business wears*, *lounge suit*, fr. *tenue de ville*). Na męski strój wizytowy składa się elegancki garnitur uszyty z materiału wysokiej jakości. Do niego powinna być dobrana jasna, stonowana koszula (biała lub w pastelowych odcieniach) oraz zharmonizowany krawat bez krzykliwych wzorów, który powinien kończyć się na wysokości sprzączki paska od spodni.

²⁶ E. Pietkiewicz, *Anegdotki...*, op. cit., s. 100–101.

Niepisaną regułą jest, że w miarę upływu dnia kolor stroju wizytowego robi się ciemniejszy. Wieczorową porą dominują już tylko odcienie grafitu i czerni (choć najbardziej restrykcyjne *dress codes*²⁷ wieczorem dopuszczają tylko garnitury w czarnym kolorze). Do tego nosi się czarne buty, koniecznie sznurowane, zaś zegarek na pasku dobranym kolorystycznie do obuwia i paska do spodni.

Ilustracja 8.25. Przykładowe stroje dzienne: sukienka i żakiet



Rys. Agata Rochecka

²⁷ Kodeks ubraniowy (ang. *dress code*) – pisany lub niepisany zbiór zasad dotyczących ubioru obowiązującego pracowników instytucji lub przedsiębiorstwa w czasie pełnienia swoich funkcji zawodowych. Obowiązuje on także na różnego rodzaju spotkaniach towarzyskich i oficjalnych ceremoniach. Różni się w zależności od instytucji, rodzaju spotkania, pory roku, kręgu kulturowego itd. W niektórych kręgach cywilizacyjnych sposób ubioru może świadczyć o przynależności do grupy społecznej, statusie, stanie cywilnym, orientacji seksualnej itd.

Żakiet (ilustracja 8.25), nazywany również jaskółką (ang. *cutaway*, *morning coat*, fr. *jaquette*) jest uroczystym strojem męskim dziennym noszonym przy okazji ceremonii oficjalnych organizowanych z udziałem głowy państwa lub szefa rządu (np. składanie życzeń głowie państwa, wręczanie listów uwierzytelniających, oficjalne śluby i pogrzeby). Marynarka żakietu, której zaokrąglone poły sięgają do kolan, uszyta jest z szarego materiału. Do tego noszone są sztuczkowe spodnie, szary krawat i kamizelka (w trakcie pogrzebu w kolorze czarnym) oraz biała koszula z odkładanym kołnierzykiem. Buty powinny być czarne i sznurowane (ale nie lakierki). W kieszonce marynarki żakietu powinna być umieszczona biała chusteczka. Dodatkami do żakietu są: szare (najczęściej zamszowe) rękawiczki, ciemne palto i cylinder.

Smoking (ang. *black tie*, *tuxedo*, *dinner jacket*, fr. *cravate noir*) jest uroczystym strojem męskim zakładanym zazwyczaj po godzinie 19.00 (ilustracja 8.26).

Ilustracja 8.26. Przykładowe stroje wieczorowe: sukienka koktajlowa i smoking

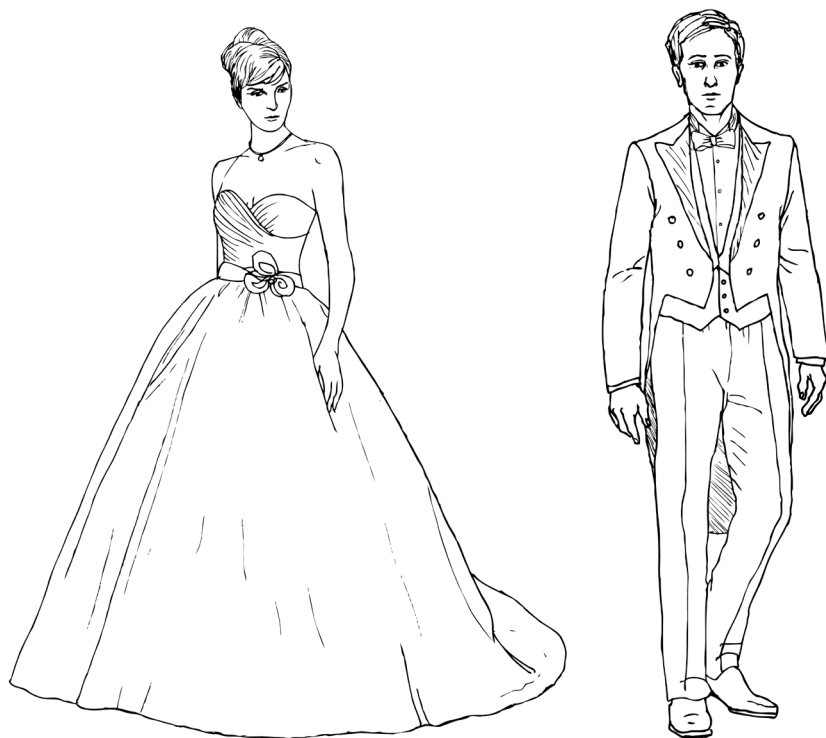


Rys. Agata Rochecka

Najczęściej smoking ma zastosowanie podczas oficjalnych obiadów, uroczystych koncertów, premier i bali. Jest uszyty z czarnego materiału, klapy marynarki wyłożone są błyszczącym, jedwabnym materiałem, który pojawia się również na bokach spodni w formie ozdobnych lampasów. Do smokingu zakłada się białą koszulę z półsztywnym gorsem i odkładanymi mankietami oraz czarną muszkę. Do tego obowiązkowe są czarne sznurowane buty (najlepiej lakierki) oraz biała chusteczka włożona do kieszonki marynarki. Dawniej do smokingu obowiązkowe było noszenie kamizelki. Obecnie w zdecydowanej większości panowie noszą smokingi bez kamizelki, która jest zastępowana tzw. pasem hiszpańskim. W krajach o bardzo ciepłym klimacie można spotkać się z białą odmianą smokingu (biała marynarka, czarne spodnie – ang. *dinner jacket*), która najczęściej stosowana jest podczas przyjęć na świeżym powietrzu (ang. *garden party*) oraz w czasie uroczystych spotkań organizowanych na pokładach statków i okrętów.

Frak (ang. *white tie, evening dress, tailcoat, full dress*, fr. *cravate blanche, frac, tenue de soirée, habit noir*) jest tradycyjnym uroczystym strojem noszonym wieczorem (po godz. 19.00) przy okazji szczególnych spotkań oficjalnych, przyjęć galowych lub koncertów o najbardziej uroczystym charakterze (ilustracja 8.27). Cechami charakterystycznymi fraka, który wykonany jest z czarnego materiału, są ukośne poły marynarki, które kończą się profilowanym tyłem, i dwa rzędy guzików. Klapy marynarki wyłożone są błyszczącym, czarnym materiałem. W komplecie nosi się białą kamizelkę, białą koszulę frakową z usztywnionym gorsem, białą muchę oraz klasyczne spodnie z błyszczącymi czarnymi lampasami po bokach i czarne lakierki. W wyjątkowych sytuacjach frak z białą kamizelką może być noszony w porze dziennej (obecnie raczej odchodzi się od tego zwyczaju). Do sytuacji tych można zaliczyć uroczystość składania listów uwierzytelniających lub noworoczne spotkanie korpusu dyplomatycznego z głową państwa. W niektórych krajach (zwłaszcza skandynawskich) istnieje również zwyczaj noszenia fraka z czarną kamizelką (ang. *black waistcoat*, fr. *gilet noire*) jako uroczystego stroju dziennego. Zakładany jest on na uroczystości najwyższej rangi, takie jak ceremonia koronowania nowej głowy państwa czy msza z udziałem głowy państwa.

Wyjątkowe zasady dotyczące kobiecego ubioru mają zastosowanie w Stolicy Apostolskiej. Wszystkie kobiety odwiedzające papieża mają obowiązek włożenia czarnej sukni sięgającej co najmniej za kolana i posiadania nakrycia głowy. Reguła ta nie dotyczy królowych i księżnych reprezentujących państwa katolickie, które jako jedyne mogą pojawić się na audiencji papieskiej ubrane w strój koloru białego (jednak nadal z nakryciem głowy).

Ilustracja 8.27. Przykładowe stroje wieczorowe: sukienka balowa i frak

Rys. Agata Rochecka

Najczęściej popełniane błędy dotyczą niewłaściwego doboru ubioru do okazji. O ile w przypadku spotkań będących następstwem ustnego zaproszenia jest to w jakiś sposób wytłumaczalne (choć zawsze lepiej zadzwonić w przypadku wątpliwości do gospodarzy spotkania i zapytać o preferowany strój), to złe dobranie stroju na przyjęcie poprzedzone pisemnym zaproszeniem, na którym znajduje się dopisek dotyczący stroju, jest po prostu niewybaczalne. Może być to przyczyną bardzo niekomfortowych sytuacji, gdy organizatorzy spotkania będą zmuszeni wyprosić gości z powodu ich niestosownego ubioru²⁸.

²⁸ Protokół dyplomatyczny wyróżnia dwie sytuacje związane z nieadekwatnym doбором stroju do okazji: *overdressed* (osoba jest ubrana w strój bardziej uroczysty, niż wynikałoby to z konwencji, np. wszyscy zebrani są w strojach wizytowych, zaś dana osoba we fraku) i *underdressed* (osoba jest ubrana w strój mniej uroczysty, niż wynikałoby to z konwencji, np. wszyscy zebrani mężczyźni są w smokingach, zaś dana osoba w stroju weekendowym).

Dodatkowo niedostosowanie ubioru do okoliczności i dopisków znajdujących się na zaproszeniu świadczy o braku uwagi i szacunku do zgromadzonych osób.

Błędem jest również noszenie w górnej, zewnętrznej kieszonce marynarki²⁹ przeznaczonej na chusteczkę (poszetkę) innych przedmiotów, takich jak długopisy czy okulary. Podobna zasada dotyczy pozostałych kieszeni spodni i marynarki. Czasami lepiej po dokonaniu zakupu nowego garnituru czy smokingu zostawić kieszenie zaszyte, wówczas strój prezentuje się o wiele korzystniej, np. podczas siadania, zaś jego właściciel nie ma możliwości wypychania kieszeni, co potrafi skutecznie zdeformować każdy ubiór.

Wątpliwości często pojawiają się również w kwestii zapinania i odpinania guzików marynarki. Podczas chodzenia marynarka dwurzędowa powinna mieć zapięte wszystkie guziki, zaś jednorzędowa może mieć dolny guzik odpięty. W chwili siadania należy rozpiąć dolne guziki marynarki dwurzędowej, zaś w jednorzędowej – wszystkie. Wstając, trzeba ponownie zapiąć guziki. Niedopuszczalne, nie tylko ze względów estetycznych, jest trzymanie rąk w kieszeniach, zwłaszcza w czasie prowadzenia rozmów czy przemawiania.

Wbrew pozorom, nadmiar biżuterii, a co za tym idzie upodabnianie się do obwieszanej „choinki”, nie jest tylko słabością kobiet. Męska biżuteria powinna się ograniczać do spinek do mankietów i ewentualnie spinki do krawata (choć obecnie spinki do krawatów wychodzą z mody). Do męskich ozdób *sensu stricto* nie zalicza się zegarka, obrączki i rodowego sygnetu.

Pozostałe okazje

Określone zasady zachowania obowiązują nie tylko podczas spotkań przy stole. Gdy poruszamy się po drodze, pewne ograniczenia nakładają na nas przepisy kodeksu drogowego. Podobne, choć niepisane, zasady obowiązują np. podczas poruszania się pieszych po chodniku. Należy iść równym tempem, bez potrącania innych. Jeśli jednak już kogoś potrącimy, trzeba się zatrzymać i przeprosić. Chodnik nie jest miejscem do organizowania spotkań towarzyskich i prowadzenia długich konwersacji. Gdy spotkamy kogoś znajomego, wypada zatrzymać się na chwilę i przywitać. Jeśli będziemy chcieli dłużej porozmawiać,

²⁹ Nie należy mylić kieszonki z butonierką. Butonierka to niewielkie przecięcie w klapie marynarki, które służy np. do umieszczenia tam pojedynczych kwiatów czy małych stroików, np. podczas uroczystości ślubnych. Z kolei w kieszonce umieszcza się poszetkę, czyli ozdobną chusteczkę współgrającą z krawatem, ale niekoniecznie o tym samym kolorze lub desenie.

lepiej będzie udać się np. do najbliższej kawiarni. Idąc po chodniku, należy trzymać się, w zależności od kraju, zasad ruchu lewo- lub prawostronnego (wyjątkiem od tej reguły jest spacer pary kobieta-mężczyzna, podczas którego mężczyzna zawsze będzie szedł bliżej ulicy, odgradzając kobietę od przejeżdżających samochodów). Poruszając się w większym towarzystwie, należy iść dwójkami lub trójkami w taki sposób, aby co najmniej połowa chodnika pozostawała wolna. Jeśli jesteśmy jedynymi użytkownikami chodnika, można zająć całą jego szerokość. Gdy jednak z naprzeciwka nadejdzie inny przechodzień, osoby idące lewą stroną chodnika powinny zostać nieco z tyłu i przejść na jego prawą stronę, aby w ten sposób zostawić wolne miejsce dla innych pieszych.

Poruszając się środkami komunikacji miejskiej, również należy pamiętać o kilku podstawowych regułach. W pierwszej kolejności należy pozwolić osobom wysiadającym na swobodne opuszczenie pojazdu. Po wejściu do autobusu czy tramwaju nie wolno zatrzymywać się zaraz przy wejściu. Trzeba przesunąć się nieco dalej, umożliwiając w ten sposób wejście do pojazdu większej liczbie osób. Osoby młodsze powinny ustępować miejsca osobom starszym, zaś mężczyźni – kobietom. Gdy jednak ktoś nie chce skorzystać z oferowanej uprzejmości, nie należy nalegać. Prowadząc rozmowy w pojeździe komunikacji miejskiej (również telefoniczne, chociaż lepiej odebrać dzwoniący telefon i umówić się na oddzwonienie po wyjściu z autobusu czy tramwaju), należy mówić w możliwie najbardziej dyskretny sposób, krótko i unikać poufnych tematów, a zwłaszcza wymieniania nazwisk.

Zasady dobrego wychowania obowiązują też we wszelkiego rodzaju kolejkach: do szatni czy stołu bufetowego. Podstawową regułą jest zakaz przepychania się. Również w takich sytuacjach pośpiech czy nieumiejętność używania słów „przepraszam” i „dziękuję” wystawia danej osobie negatywną ocenę.

W kontaktach towarzyskich dobrze ocenianymi cechami są cierpliwość i umiejętność słuchania innych. Niezwykle pożądane są również uprzejmość i szacunek okazywany pozostałym osobom. Punktualność wyróżnia osoby dobrze wychowane, dlatego tak ważne jest właściwe zrozumienie konwencji, w jakiej zorganizowano spotkanie towarzyskie (na niektóre należy przybyć punktualnie, zaś inne wymagają tylko pojawienia się w określonych ramach czasowych).

Bardzo delikatną kwestią w stosunkach damsko-męskich jest sposób powitania uwzględniający całowanie dłoni kobiety. Polacy należą do niewielu nacji na świecie, których mężczyźni ciągle jeszcze uznają ten sposób powitania za właściwy, co nieraz wzbudza konsternację wśród przedstawicielek innych narodowości i bywa przyczyną wielu zabawnych lub niezręcznych sytuacji.

Należy zacząć od tego, że kobiety można całować w rękę tylko w pomieszczeniach. Całowanie „pod chmurką” jest absolutnie niedopuszczalne (wyjątkiem od tej reguły są spotkania np. na dworcach czy lotniskach – początek lub koniec podróży usprawiedliwia pocałowanie kobiety w rękę na świeżym powietrzu). Karygodne jest również całowanie w rękę „na siłę” – to kobieta poprzez odpowiednie podanie ręki dopuszcza bądź też nie powitanie tego rodzaju. Jednocześnie nawet jeśli kobieta dopuszcza pocałunek w rękę, mężczyzna nie jest do tego zobligowany. Sam akt złożenia pocałunku na rękę kobiety jest hołdem jej złożonym, oddaniem czci i należnego szacunku. Dlatego nie można kobiecej ręki ciągnąć za bardzo w górę ani w dół. To mężczyzna powinien się lekko skłonić do kobiecej dłoni, a następnie prawie (a nie dosłownie) dotknąć ustami dłoni. Niedopuszczalne jest dotykanie kobiecej dłoni ustami, ani tym bardziej zostawianie na niej mokrych śladów czy głośne przy tym cmokanie.

Z kolei kobieta nie może pod żadnym pozorem domagać się całowania w rękę. Nieuprzejme jest też wrywanie dłoni z uścisku mężczyzny, który za wszelką cenę usiłuje złożyć na niej pocałunek. W kwestii całowania dłoni należy mieć na względzie, że mężczyźni dzielą się na cztery podstawowe kategorie:

- 1) tych, którzy znają reguły i całują dłonie tylko tych kobiet, które wyraźnie się tego domagają poprzez odpowiednie podanie ręki w trakcie powitania,
- 2) tych, którzy całują zawsze i wszędzie bez względu na okoliczności,
- 3) tych, którzy nigdy nie całują kobiet w dłonie,
- 4) tych, którzy uważają, że całuje się dłonie tylko najdroższych kobiet na świecie, np. matki czy żony.

Dawniej obowiązywały jeszcze bardziej restrykcyjne zasady związane z całowaniem kobiety w rękę. Oprócz wyżej wymienionych, niezmiernie ważny był stan cywilny kobiety. W rękę całowano tylko i wyłącznie mężatki i wdowy, paniom mężczyźni tylko się kłaniali (wszelki kontakt fizyczny był po prostu niedopuszczalny).

Wiele znaków zapytania pojawia się również przy okazji pozdrawiania, witania i kłaniania się innym osobom. Każdy ukłon wyraża szacunek i daje świadectwo osobie kłaniającej się, dlatego dobrze wychowany człowiek kłania się wszystkim jednakowo uprzejmie. Mężczyzna, kłaniając się, lekko pochyla tułów i głowę, a jednocześnie patrzy w oczy osobie pozdrawianej. Oczywiście, wcześniej wyjmując dłonie z kieszeni czy papierosa z ust. Kobieta wita się, skłaniając tylko głowę. Najwięcej niejasności wiąże się z kolejnością witania

i pozdrawiania. Z zasady mężczyzna powinien pierwszy kłaniać się kobiecie. Wyjątkiem od tej reguły jest spotkanie młodej dziewczyny ze starszym mężczyzną – wówczas to ona powinna przywitać się pierwsza. Oprócz powyższej uniwersalnej reguły należy pamiętać, że o kolejności kłaniania się decydują również inne czynniki. I tak młodszy kłania się starszemu, pracownik niższą rangą – przełożonemu, osoba idąca – osobie stojącej, osoba wchodząca – wszystkim zgromadzonym w pomieszczeniu, osoba jadąca samochodem – pieszem, pojedyncza osoba – całej grupie, osoba idąca schodami w górę – osobie schodzącej, osoba idąca szybciej – osobie idącej wolniej, osoba wchodząca do budynku, pomieszczenia lub windy – osobie wychodzącej. Te same zasady obowiązują również w wielu innych okolicznościach, np. przy ustępowaniu miejsca. Należy pamiętać także o tym, że choć powyższe zasady są powszechnie obowiązujące, osoba dobrze wychowana będzie się zawsze kłaniała pierwsza, nawet jeśli znajduje się w pozycji uprzywilejowanej i to jej napotkana osoba powinna się ukłonić jako pierwsza.

Podobne wątpliwości pojawiają się często podczas przedstawiania sobie osób nieznających się wcześniej. Od podstawowej reguły wskazującej, że najpierw przedstawiamy osobie ważniejszej osobę mniej ważną (np. mężczyznę – kobiecie, osobę młodszą – starszej, osobie wyższej rangę – osobę niższą rangą), istnieje kilka odstępstw. Osoby, które dopiero przybyły na spotkanie, przedstawia się osobom już zgromadzonym, zaś osobę pojedynczą przedstawia się małżeństwu. Podczas spotkań prywatnych, przedstawiając sobie osoby, wymieniamy tylko ich imiona i nazwiska, pomijamy zaś tytuły naukowe i służbowe. Z kolei na płaszczyźnie służbowej stanowiska, tytuły zawodowe i miejsce pracy są nieodzownymi elementami dobrze przeprowadzonej prezentacji. Jeśli nikt nie dokonał wymaganej prezentacji (np. gospodarze są zajęci innymi ważnymi kwestiami), w dobrym tonie jest dokonanie własnej prezentacji (niedopuszczalne jest jednak, aby goście całkowicie przejęli ten jeden z najważniejszych obowiązków gospodarzy). Można również dokonać prezentacji bez wyraźnego wskazywania precedencji „Pozwólcie, że was poznam”. Użycie tej formy jest dopuszczalne w chwili przedstawiania sobie osób w podobnym wieku, tej samej płci czy piastujących podobne stanowiska. Podobnie w przypadku dużej liczby osób obecnych na spotkaniu najlepiej przedstawić osobom już obecnym osoby wchodzące – na pewno w trakcie wieczoru będzie okazja do dokonania bardziej szczegółowych prezentacji.

Skoro już mowa o witaniu się, nie można zapominać o rozterkach związanych z wręczaniem kwiatów. Kwiaty zawsze należy wręczać pękami do góry,

wcześniej odpakowane z papieru czy folii. Jeśli przyjęcie ma wyjątkowo uroczysty charakter, do dobrego tonu należy wysłanie kwiatów wcześniej, w ciągu dnia przez posłańca. Umożliwi to gospodyni ich właściwe wyeksponowanie w trakcie spotkania. W innych przypadkach kwiaty mogą być wręczone przy powitaniu, jednak nie w przedpokoju, lecz po zdjęciu wierzchnich okryć i wprowadzeniu przez gospodarzy do pokoju, gdzie powinno nastąpić właściwe powitanie i ofiarowanie kwiatów.

Z reguły kwiaty przeznaczone są dla gospodyni przyjęcia, raczej nie wypada, aby bukiet był wręczany gospodarzowi. Jednak w niektórych przypadkach dopuszczalne jest wręczanie kwiatów mężczyznom, np. w dowód uznania dla osiągnięć twórczych, zawodowych, w podziękowaniu za sprawowaną opiekę naukową w trakcie pisania pracy licencjackiej czy magisterskiej.

Szczególną uwagę należy zwrócić na symbolikę kwiatów, która różni się w zależności od kraju i kultury. I tak np. w niektórych krajach kolor biały symbolizuje niewinność, zaś w innych białe kwiaty pojawiają się w trakcie uroczystości pogrzebowych. Trzeba również zachować ostrożność przy wybieraniu liczby tych samych kwiatów (zasada ta nie ma znaczenia w trakcie tworzenia tzw. bukietów mieszanych). Nie tylko kolor, ale również ilość ma swoje znaczenie. Liczba kwiatów w bukiecie powinna być raczej nieparzysta, chyba że bukiet jest związany z konkretną rocznicą (np. 20 róż z okazji 20. rocznicy ślubu).

Zasady dobrego zachowania obowiązują nie tylko podczas kontaktów „twarzą w twarz”, ale również podczas rozmów telefonicznych, wideokonferencji czy korespondencji mailowej. Nie należy wykonywać telefonów służbowych w weekendy, chyba że np. podwładny zostanie poproszony przez swojego przełożonego o telefon z informacją dotyczącą ważnego projektu. Dopuszczalne godziny wykonywania telefonów w dni robocze to 8.00–20.00. Telefony o wcześniejszej lub późniejszej porze mogą dotyczyć tylko spraw nagłych i wyjątkowych lub też mogą być wykonane po wcześniejszym uzgodnieniu tego z osobą zainteresowaną. Jeśli umawiamy się na telefon o konkretnej godzinie, należy być punktualnym. Dzwoniąc do osoby, która nie odbiera połączenia, trzeba odczekać do pięciu sygnałów, następnie odłożyć telefon.

W erze telefonów komórkowych warto pamiętać o tym, że jeśli podczas spotkania czy rozmowy z innymi osobami zadzwoni telefon, należy przeprosić, oddalić się nieco i dopiero odebrać połączenie. Niedopuszczalne jest ciągle odbieranie telefonów czy odpisywanie na SMS-y, świadczy bowiem o lekceważeniu osób, w których towarzystwie obecnie się przebywa. W zamkniętych pomieszczeniach instytucji publicznych, takich jak np. bank czy

urząd, wskazane jest włączenie alarmu wibracyjnego. Dla osób pracujących tam cały dzień niezmiernie męczące musi być ciągle wysłuchiwanie dzwonek i głośnych melodyjek. Telefon należy przechowywać w miejscu łatwo dostępnym – nerwowe szukanie uporczywie dzwoniącego aparatu w wielkiej torbie może być bardzo stresującą czynnością. Jeśli ktoś czeka na ważny telefon, a właśnie rozpoczyna się kolejne spotkanie, należy uprzedzić o tym pozostałe zebrane osoby. Polskie prawo nie dopuszcza rozmowy przez telefon w trakcie jazdy samochodem. Osoby, które nie przestrzegają tego przepisu, stwarzają niebezpieczeństwo nie tylko dla siebie, ale również dla innych uczestników ruchu drogowego. Należy korzystać z tzw. zestawów głośnomówiących lub też zatrzymać się w dozwolonym miejscu i odbyć rozmowę. Bezwzględnie trzeba również pamiętać o wyłączeniu telefonu przed wejściem do kina, teatru czy opery.

Na zakończenie kilka wskazówek, jak wybrnąć z sytuacji, gdy gafa została już popełniona, co zdarza się niemal wszystkim, również tym, którzy teoretycznie zasady *savoir-vivre*’u mają w „małym placu”. Podstawową zasadą jest, aby w przypadku popełnienia błędu nie panikować i nie mieć poczucia winy. Należy przeprosić osobę, którą np. uraziliśmy w trakcie rozmowy, i przejść do innego, bardziej „bezpiecznego” tematu. Jeśli poplamiliśmy czyjeś ubranie, wylewając np. sok, wraz z przeprosinami należy zaproponować pomoc w wytarciu plamy, ale nie nalegać, jeśli osoba ta twierdzi, że poradzi sobie sama.

Osobnym przypadkiem jest sytuacja, gdy ktoś popełni gafę w towarzystwie i np. wypije wodę z miseczki do mycia rąk czy użyje niewłaściwych sztućców. Robienie z tego „wydarzenia wieczoru” w rozmowach z innymi lub, co gorsze, głośne zwrócenie uwagi osobie popełniającej niezręczność jest absolutnie niedopuszczalne. Istnieje tylko jedna rzecz gorsza od popełnienia *faux pas*: zwrócenie komuś uwagi na to, że je popełnił.

Etykieta w biznesie

Etykieta w biznesie na co dzień

W wielu przypadkach pierwsze spotkanie z partnerem biznesowym ma decydujący wpływ na relacje w przyszłości. Każde spotkanie biznesowe należy starannie zaplanować, zaś z wizyty np. w siedzibie firmy powinno się uczynić atut. Należy pamiętać, że pierwsze spotkanie (pomijając nadzwyczajne okoliczności) zawsze powinno odbyć się w siedzibie przedsiębiorstwa. Umawianie spotkania w restauracji czy innym miejscu może wzbudzić podejrzenie, że mamy coś do ukrycia bądź też wstydzimy się siedziby własnej firmy.

Pierwszą okazją do uhonorowania gościa w przypadku gdy nie przyjeżdża on do siedziby firmy własnym samochodem (wówczas należy wcześniej uprzedzić portiernię, recepcję itd.) jest moment powitania na lotnisku, dworcu autobusowym lub kolejowym. Wysłanie samochodu z samym tylko kierowcą jest dopuszczalne jedynie w przypadku wizyty osoby niższego (średniego) szczebla. W przypadku wizyty na wyższym szczeblu konieczne jest wysłanie na lotnisko lub dworzec któregoś z pracowników firmy. Podczas wizyt na najwyższym szczeblu mile widziane jest pojawienie się na lotnisku lub dworcu samego prezesa czy dyrektora firmy.

Powitanie i pierwsze spotkanie z pojedynczym gościem lub niewielką grupą osób powinno odbyć się w gabinecie prezesa lub dyrektora przedsiębiorstwa, zaś w przypadku wizyty większej liczby osób – we wcześniej przygotowanej sali konferencyjnej.

Wszelkiego rodzaju negocjacje i rozmowy handlowe powinny być uprzednio starannie przygotowane. Dotyczy to zarówno osób mających zaprezentować

firmę (np. linię produkcyjną), jak i przygotowujących prezentacje (najczęściej multimedialne). Świadectwem nie najlepszej organizacji przedsiębiorstwa jest szukanie próbek produktów w trakcie rozmów czy sprawdzanie, dlaczego nie działa rzutnik, dopiero w momencie rozpoczęcia prezentacji.

Negocjacje powinny odbywać się w pomieszczeniu dostosowanym do liczby osób biorących udział w spotkaniu. Niedopuszczalne jest zgromadzenie zbyt wielu gości (sala staje się duszna, brakuje miejsca przy stole). Z kolei zgromadzenie kilku osób w ogromnej sali konferencyjnej może wpływać nieśmielająco na uczestników spotkania i negatywnie oddziaływać na przebieg samych negocjacji. W sali konferencyjnej powinno znajdować się logo firmy oraz dodatkowe wyposażenie, takie jak rzutnik multimedialny, bezprzewodowy dostęp do Internetu, katalogi, foldery i próbki produktów. Uczestnicy spotkania powinni dysponować wystarczającą liczbą wizytówek (brak wizytówek świadczy o braku profesjonalizmu, dlatego zawsze należy mieć przy sobie ich zapas). Wizytówki powinny być przechowywane w specjalnym etui – nie wolno wręczać wizytówek pogniecionych, pobrudzonych ani z nieaktualnymi danymi. W przypadku szaty graficznej i ilości informacji umieszczonych na wizytówkach, podobnie jak w modzie – mniej często znaczy więcej. Najbardziej eleganckie są skromne, proste w formie, wykonane przy użyciu jednej czcionki, jednak w różnych rozmiarach, na papierze białym lub w odcieniach beżu. W chwili otrzymania wizytówki niedopuszczalnym błędem, nagminnie popełnianym, jest jej natychmiastowe schowanie. Należy przeczytać przynajmniej najważniejsze dane umieszczone na wizytówce, a następnie pozostawić ją przez dłuższą chwilę w dłoni lub na stole. Taka pomoc w postaci leżącej na stole wizytówki przyda się zwłaszcza w chwili, gdy w trakcie rozmowy „wypadnie nam z głowy” imię, nazwisko czy stanowisko osoby, z którą rozmawiamy. Z kolei podczas chowania wizytówki niedopuszczalne jest wsunięcie jej np. do kieszeni spodni. Tego rodzaju zachowanie jest oznaką braku szacunku dla właściciela wizytówki (z tego samego powodu powinno się unikać pisania na wizytówce, zwłaszcza należącej do osoby pochodzącej z Azji). Otrzymane wizytówki powinno się schować do specjalnego wizytownika lub też do drugiej przegródki etui, w którym trzymamy nasze własne (nie należy jednak mieszać swoich wizytówek z wizytówkami otrzymanymi od innych osób). Po powrocie do domu lub biura nowe wizytówki powinny być umieszczone w specjalnym wizytowniku lub skorowidzu.

W trakcie negocjacji pomocne są również kartoniki z nazwiskami i funkcjami osób uczestniczących w spotkaniu. Ich przygotowanie i właściwe rozmieszczenie ułatwia odpowiednie zwracanie się do poszczególnych osób i zmniejsza ryzyko

popelnienia pomyłki w nazwisku czy randze. Na stole negocyjacyjnym mogą pojawić się butelki z wodą mineralną. Jeśli podana ma być kawa i herbata, termosy powinny być oznaczone w sposób umożliwiający wybranie właściwego napoju. Jednak zdecydowanie właściwsze i bardziej bezpieczne jest podanie kawy i herbaty w przerwach, np. razem z drobnymi przekąskami lub też w czasie lunchu (unikania się w ten sposób niebezpieczeństwa zalania napojami notatek, komputerów, iPadów itd.). Niedopuszczalne jest podawanie jakichkolwiek napojów alkoholowych. Warto jednak być przygotowanym i uczcić np. zakończenie negocjacji i podpisanie umowy lampką szampana.

Ważnym elementem każdego spotkania biznesowego jest właściwe rozmieszczenie jego uczestników przy stole. Żaden z gości nie powinien siedzieć tyłem do wejścia. Wszystkich zebranych należy rozsadzić zgodnie z zasadą precedencji i jednocześnie postarać się, aby osoby siedzące naprzeciwko siebie w miarę możliwości miały podobne stanowiska i podobną pozycję (niedopuszczalne jest tworzenie pary np. z prezesa i szeregowego pracownika drugiej firmy).

W przypadku kilkudniowych negocjacji wskazane jest zorganizowanie przynajmniej raz uroczystego lunchu, obiadu czy kolacji służącej podtrzymaniu dobrych kontaktów biznesowych. W spotkaniu powinny uczestniczyć wszystkie osoby biorące udział w negocjacjach, tak aby każdy mógł swobodnie porozmawiać ze swoim odpowiednikiem. W przypadku spotkania o mniej oficjalnym charakterze można zaprosić dodatkowe osoby, np. współmałżonków czy partnerów, po wcześniejszym upewnieniu się, ile osób i w jakim charakterze pojawi się ze strony gości. Wcześniej należy dokonać rezerwacji, najlepiej oddzielnej sali w restauracji lub też całej restauracji. Gdy przewidywane jest podanie ustalonego menu wspólnego dla wszystkich zebranych, konieczne jest upewnienie się, czy goście nie są alergikami lub też czy ich nawyki żywieniowe nie są ograniczone jakimiś przekonaniami religijnymi lub ideologicznymi.

Miłym gestem, który jednak powinien pojawić się dopiero po zakończeniu właściwych negocjacji lub podpisaniu umowy o współpracy, jest wręczenie prezentów partnerom uczestniczącym w spotkaniu. Podarowanie prezentu w początkowej fazie spotkania może zostać odebrane jako próba przekupienia lub też wpłynięcia na końcowy wynik rozmów. Rodzaj prezentu uzależniony jest od wzajemnych relacji oraz czasu trwania znajomości. Prezent nie może być ostentacyjnie kosztowny. W przypadku dłuższej znajomości podarunek może odzwierciedlać np. zainteresowania osoby obdarowanej. Nowo poznanej osobie powinno się wręczać prezent bardziej uniwersalny, np. wino, pióro, elegancki wizytownik czy album.

Różnice kulturowe – wybrane aspekty

Współczesny, bardzo wymagający świat oraz możliwość przemieszczania się po nim w zawrotnym tempie determinują konieczność posiadania wiedzy na temat różnic kulturowych występujących w odległych zakątkach globu. Bez niej skazani jesteśmy na nieustające pasmo niepowodzeń. Wiedza ta i wrażliwość na różnice (zwyczaje, maniery, organizację społeczną) daje przewagę, która jest nie do przecenienia.

Konieczność posiadania wiedzy o różnicach kulturowych widoczna jest zwłaszcza w praktyce dyplomatycznej, która w dużej mierze polega na utrzymywaniu kontaktów z osobami pochodzącymi z krajów o odmiennych normach zachowania. Wbrew postępującej globalizacji, a może właśnie ze względu na nią, żyjemy w czasach, w których różnorodność jest celebrowana i staje się powodem do dumy częściej niż kiedykolwiek wcześniej¹. Współczesna dyplomacja wymaga już nie tylko kontaktów z przedstawicielami najwyższego, oficjalnego szczebla, ale również z reprezentantami życia społecznego, kulturalnego, gospodarczego czy członkami organizacji pozarządowych, którzy wykazują niższy poziom znajomości różnic międzykulturowych. Dlatego dobrze jest poznać zwyczaje dla nich charakterystyczne.

Ze względu na rozwój nowoczesnych technologii komunikacyjnych oraz globalizację dotykającą niemal każdej sfery życia pewne podstawowe i ogólnie przyjęte wzorce zachowania są znane na całym świecie. Nic tak jednak nie świadczy pozytywnie o człowieku, jak jego gotowość do poznania i zrozumienia innych kultur, systemów wartości i języków, nawet jeśli miałyby to być kilka najczęściej używanych gestów czy słów (np. „dzień dobry”, „do widzenia”, „dziękuję”, „proszę”, „tak”, „nie” itd.). Jednocześnie specjaliści przestrzegają przed nadmierną kategoryzacją różnych kultur, która może doprowadzać do utrwalania i pogłębiania istniejących już stereotypów. Dlatego w dyplomacji, oprócz zaznajomienia się z pewnymi podstawowymi różnicami kulturowymi, sposobami zachowania czy odmiennościami kulinarnymi, należy pamiętać, aby nie szufladkować ludzi i ich zachowań, natomiast pewne szablony traktować tylko jako punkt wyjścia do ich poznawania.

Do najczęściej popełnianych błędów w relacjach z przedstawicielami innych krajów i kręgów kulturowych należy przecenianie znajomości języków obcych tylko od strony gramatycznej. Dobra komunikacja to coś więcej niż

¹ K.S. Rana, *Bilateral Diplomacy*, Diplo Handbooks, Geneva, Malta 2002, s. 201.

znajomość słówek i składni. Dodatkowym atutem może być znajomość cech charakteryzujących społeczeństwa w szerszym i węższym kontekście. Członkowie społeczeństw działających w szerokim kontekście do przekazania informacji używają nie tylko słów, ale również gestów i mowy ciała. Unikają udzielania jednoznacznie negatywnej odpowiedzi (zamiast tego stosują wybiegi typu „być może”, „spróbuję”, „zobaczymy” itd.). Dlatego ważniejsze niż bezpośrednie przejście do negocjowania np. kontraktu jest wcześniejsze poznanie się i zbudowanie wzajemnego zaufania. Członkowie społeczeństw funkcjonujących w wąskim kontekście ograniczają się w zasadzie tylko do słów i przekazują informacje przy użyciu zróżnicowanych konstrukcji gramatycznych. Przechodzą od razu do rzeczy i skupiają się przede wszystkim na znaczeniu poszczególnych słów i wyrażen mających ich doprowadzić do zamierzonego celu. Łatwo ich obrazić, jeśli nie otrzymają konkretnej oczekiwanej odpowiedzi.

W swojej książce *When Cultures Collide: Managing Succesfully Across Cultures* Richard D. Lewis dokonał podziału na trzy typy charakterystyczne dla różnych narodowości: linearny (ang. *linear active*), aktywny (ang. *multi active*) i autonomiczny (ang. *reactive / autonomous*). Z kolei Kishan S. Rana w swojej książce *Bilateral Diplomacy* uzupełnił i zmodyfikował tę klasyfikację w sposób przedstawiony w tabeli 9.1.

Tabela 9.1. Typy charakterystyczne dla różnych narodowości

<i>Typ linearny</i>	<i>Typ aktywny</i>	<i>Typ autonomiczny</i>
Introwertyk	Ekstrawertyk	Introwertyk
Cierpliwy	Niecierpliwy	Cierpliwy
Cichy, mówi na temat	Rozmowny	Cichy, dobry słuchacz
Ceni prywatność	Towarzyski	Niewiele mówi
Planuje, działa metodycznie	Planuje wielkie przedsięwzięcia, nie lubi zagłębiać się w szczegóły	Pryncypialny, lubi doprecyzowywać szczegóły
Robi jedną rzecz naraz	Robi wiele rzeczy naraz	Reaguje
Pracuje w określonych godzinach, konieczne wcześniejsze umówienie spotkania	Nie ma sprecyzowanych godzin pracy, możliwe umówienie na spotkanie w krótkim czasie	Elastyczny, ale preferuje systematyczne metody działania
Podporządkowany rozkładowi, planom i programom	Rozkład dnia nieprzewidywalny	Dostosowuje się do programu partnerów

Oddziela poszczególne projekty i zadania od siebie	Pozwala każdemu projektowi mieć wpływ na inne	Widzi podejmowane działania jako całość
Trzyma się faktów	Żongluje faktami	Wypowiedzi są obietnicami
Zorientowany na zadania	Zorientowany na ludzi	Zorientowany na ludzi
Niechętnie przystaje na wyświadczone przysługi	Oczekuje przysług	Ochrania dobre imię innych
Trzyma się procedur	„Pociąga za sznurki”	Nieprzenikniony, spokojny
Stanowi ogniwo łańcucha działań	Stanowi ogniwo łańcucha ludzkiego	Reaguje na działania partnerów
Używa notatek i wykazów	Rzadko sporządza notatki	Planuje powoli
Nie znosi „tracić twarzy”	Znajduje wymówki	Nie może „stracić twarzy”
Rzadko przeszkadza i przerywa	Często przeszkadza	Nigdy nie przeszkadza
Oddziela kwestie prywatne od zawodowych	Łączy kwestie osobiste i zawodowe	Godzi kwestie społeczne i zawodowe
Ograniczona mowa ciała	Nieograniczona mowa ciała	Subtelna mowa ciała
Mistrzostwo w opanowaniu szczegółów (podejście „diabeł tkwi w szczegółach”)	Doskonały w nawiązywaniu relacji międzyludzkich, ma umiejętność odnalezienia się w różnicach międzykulturowych	Pełen zrozumienia dla systemów, widzi problem jako całość
Łatwo denerwuje się z powodu nieprzewidywanych rzeczy	Świetnie radzi sobie z opanowaniem chaosu	Dostosowuje się do nieprzewidywanych zdarzeń i problemów
Zasady są ważniejsze od kontekstu sprawy	Nagina zasady do konkretnych przypadków	Stara się połączyć zasady i kontekst, w jakim się one znajdują

Opracowano na podstawie: K.S. Rana, *Bilateral Diplomacy*, Diplo Handbooks, Geneva, Malta 2002, s. 203–204.

Do narodów będących reprezentantami typu linearnego zaliczeni zostali np. Niemcy, Austriacy i Szwajcarzy. Z kolei typ aktywny jest charakterystyczny m.in. dla Włochów, Hindusów, Pakistańczyków oraz przedstawicieli krajów latynoamerykańskich, arabskich i afrykańskich. Typ autonomiczny jest najbardziej zróżnicowany i pojemny, ale zaliczono do niego np. Chińczyków czy Japończyków. Należy jednak pamiętać, że jest to bardzo ogólny podział,

wyznaczający tylko pewne trendy i stanowiący punkt wyjścia do postrzegania poszczególnych narodowości².

Próbując zrozumieć, co leży u podstaw różnic międzykulturowych i jak wiedzę tę stosować w praktyce, należy rozważyć następujące zagadnienia:

- w pierwszej kolejności trzeba poznać własną kulturę i jej źródła oraz zidentyfikować jej wady i zalety, co pozwoli na lepsze zrozumienie różnic między narodami;
- zrozumienie różnic międzykulturowych nie jest jednoznaczne z koniecznością odrzucenia własnej kultury i zaadoptowania innej; tym bardziej niedopuszczalne jest naśladowanie czy przedrzeźnianie innych kultur;
- różnice międzykulturowe to bardzo delikatna materia, bezcelowe jest dążenie do perfekcji w ich poznaniu; zdobyta wiedza ma przede wszystkim służyć zaakceptowaniu istniejących odmienności;
- niedopuszczalne jest traktowanie wiedzy o różnicach międzykulturowych jako podstawy do budowania barier i dokonywania rozróżnienia na „my” i „oni”;
- język jest nieodłącznym elementem kultury, jego znajomość pozwala na naturalne korzystanie z jej zasobów.

Najbardziej zauważalna na pierwszy rzut oka jest różnica w stylach negocjacji wypracowanych na przestrzeni wieków przez odmienne kultury. Na przykład anglosaski styl negocjacji opiera się na modelu dążącym do rozstrzygania problemów poprzez znalezienie rozwiązań, które będą satysfakcjonujące dla obu stron, tak aby nikt nie czuł się przegrany³. Z kolei cechą charakterystyczną dla kultury wschodniej jest nawiązywanie długoterminowych relacji na podstawie informacji dotyczących statusu osób i symboliki oraz konieczności „zachowania twarzy”. W toku współpracy style te mogą się oczywiście mieszać i wzajemnie uzupełniać, niemniej jednak ich znajomość w zdecydowany sposób wpływa na zwiększenie szans na osiągnięcie sukcesu⁴.

Gdy zna się niuanse charakterystyczne dla poszczególnych krajów i kultury, nie dziwi mnogość problemów pojawiających się np. przy okazji wizyty królowej angielskiej w Arabii Saudyjskiej (w kraju muzułmańskim wizyta

² *Ibidem*, s. 204–205.

³ Ang. *win-win strategy*.

⁴ W. Bolewski, *Diplomacy and International Law in Globalized Relations*, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg 2007, s. 76.

kobiety-monarchini ze względu na różnice kulturowe nastęrcza wiele trudności natury organizacyjnej). Biorąc jednak pod uwagę to, że protokół dyplomatyczny w trakcie wizyt międzynarodowych stanowi mieszaną protokołów wszystkich stron uczestniczących w spotkaniu, zaś kluczem do sukcesu jest zachowanie zdrowego rozsądku, dostosowanie zasad do panujących okoliczności i pozytywne nastawienie do drugiej strony, ryzyko popełnienia błędu jest ograniczane do minimum.

Współczesna unifikacja narodowych i regionalnych stylów dyplomacji ma swoje źródła w szybkości komunikowania i przemieszczania się, możliwości kształcenia w wybranym zakątku globu, w tzw. międzynarodowych szkołach oraz w pracy w organizacjach międzynarodowych i korporacjach transnarodowych preferujących jeden model zarządzania zasobami ludzkimi i negocjacji, bez względu na ich poszczególne siedziby.

Różnice kulturowe na przykładzie wybranych krajów⁵

Zwyczajnie charakterystyczne dla poszczególnych krajów i kręgów państw hołdujących podobnym przekonaniom stanowią główną przyczynę zwrócenia uwagi w niniejszym podrozdziale na interesujące zagadnienie, jakim jest występowanie różnic międzykulturowych. Warto zauważyć, że wiele przykładów zachowań osób nieświadomych różnic kulturowych może być źródłem nieporozumień wynikających właśnie z niezajomości reguł przyjętych w innych kulturach. Stąd też podrozdział ten pokazuje kilka najbardziej charakterystycznych różnic kulturowych wybranych krajów świata. Informacje to pozwolą poruszać się w gąszczu różnic i unikać, przynajmniej w części, zachowań negatywnie odbieranych w wielu częściach świata.

Australia

Australia jest ojczyzną potomków imigrantów pochodzących z wielu zakątków świata. Stąd też nie dziwi fakt, że jest to kraj, w którym przenikają się wpływy różnych kultur. Australijczycy są generalnie bardzo zrelaksowani

⁵ Podrozdział przygotowany na podstawie zestawienia różnic kulturowych dostępnego na http://www.ediplomat.com/np/cultural_etiquette/cultural_etiquette.htm (dostęp: 10 grudnia 2013) oraz własnych doświadczeń.

i przyjacielscy. Cenią sobie luźne i pozytywne podejście do życia. Jednocześnie doceniają skromność i brak skłonności do wywyższania się ponad innych. Powitania Australijczycy często rozpoczynają od uścisku ręki. Bardzo szybko też przechodzą na „ty”.

W mowie ciała mieszkańców Australii należy zwrócić uwagę na sposób używania gestów. Zarówno palce dłoni ułożone w literę „V”, jak i kciuki uniesione w górę uważane są za wulgarne zachowanie.

W relacjach biznesowych Australijczykom w nawiązaniu kontaktów często pomagają wcześniejsze więzi osobiste lub rekomendacje przyjaciół i znajomych. Szybko przechodzą do właściwej części negocjacji, kurtuazyjne rozmowy stanowiące wstęp do rozmów stanowią niewielką, początkową część spotkania. Biznesmeni z Australii są pragmatyczni, skuteczni i zorientowani na sukces. Dlatego też doceniają szybkie przechodzenie do sedna sprawy oraz otwartość i bezpośredniość negocjacji. Targowanie się nie leży w naturze Australijczyków, dlatego propozycje im przedstawione powinny zawierać rozsądny margines pozwalający na szybkie zakończenie negocjacji. Wywyższanie się czy przesadne stosowanie tytułów nie leży w naturze mieszkańców Australii (tego samego oczekują od drugiej strony). Częstokroć podczas negocjacji poruszane są tylko najważniejsze zagadnienia. Można jednak oczekiwać, że umowa na piśmie będzie o wiele dokładniejsza, a warunki doprecyzowane.

Niewłaściwym zachowaniem wobec Australijczyków jest wręczanie prezentów już podczas pierwszego spotkania biznesowego. Jeśli jednak zostanie się zaproszonym do domu, w dobrym tonie będzie przynieść drobny prezent (kwiaty, czekoladki lub album o rodzinnym kraju czy mieście). Ponieważ australijskie wina są cenione na świecie, raczej niewskazane jest przynoszenie w ramach prezentu butelki wina, chyba że gość pochodzi z kraju co najmniej równie znanego z produkcji wina.

Za lunch i obiady biznesowe zazwyczaj płaci osoba zapraszająca (bez względu na płeć). Jednak już podczas spotkań w gronie rodziny czy przyjaciół najczęściej rachunek jest dzielony pomiędzy obecne osoby. Australijczycy posługują się sztućcami zgodnie z kontynentalną metodą jedzenia. Podczas posiłku dłonie (nie łokcie) powinny zawsze znajdować się na stole. Australijską specjalnością są *barbecue* (BBQ), czyli przyjęcia na świeżym powietrzu połączone z grillowaniem. Często są to spotkania, na które każdy z gości przynosi coś do jedzenia. Po ich zakończeniu goście powinni przynajmniej zaoferować pomoc przy sprzątaniu.

Australijczycy w taksówce zajmują miejsce obok kierowcy – wybór miejsca z tyłu traktowany jest jako próba wywyższania się. Do najbardziej wrażliwych tematów, które nie powinny być poruszane podczas spotkań, należy z całą pewnością polityka wobec Aborygenów (rdzennej ludności Australii). Należy również unikać dmuchania i wycierania nosa w miejscach publicznych.

Belgia

Belgia jest państwem federacyjnym składającym się z trzech regionów: północnego flamandzkiego (dominujący język niderlandzki, którym posługuje się ponad 55% populacji), południowego walońskiego (dominujący język francuski, którym posługuje się ponad 35% populacji) oraz Regionu Stołecznego Brukseli. Belgowie bardzo cenią ciężką pracę, nadrzędną wartością jest rodzina. Mieszkańcy Belgii są niezmiernie przywiązani do swoich korzeni kulturowych. Stąd też w pierwszej kolejności myślą o sobie jako o Europejczykach, następnie jako o Walonach czy Flamandach, a dopiero na końcu jako o Belgach.

Zarówno witając się, jak i żegnając, należy uściśnąć dłonie wszystkich obecnych osób (kobiet, mężczyzn, dzieci). Ze względu na fakt, iż Bruksela jest często nazywana „sercem Europy” (mieszczą się tam m.in. siedziby organizacji międzynarodowych: Unii Europejskiej czy NATO), oprócz belgijskich języków oficjalnych (niderlandzkiego, francuskiego i niemieckiego) stosunkowo często można usłyszeć język angielski.

Do zachowań uznawanych w Belgii za niegrzeczne należą: pstrykanie palcami, trzymanie rąk w kieszeni podczas rozmowy, ziewanie bez zakrywania ust, klepanie kogoś po plecach, drapanie się czy używanie wykałaczek w miejscach publicznych.

Mieszkańcy Belgii są znani ze swoich zdolności do negocjowania i osiągania kompromisu oraz zdroworozsądkowego podejścia do życia. Należy również podkreślić, że przywiązują dużą wagę do punktualności, dlatego przewidując spóźnienie, należy koniecznie zadzwonić i o nim uprzedzić.

Niedopuszczalne jest dzwonicie w sprawach służbowych po godzinach pracy. Belgowie dość stanowczo oddzielają życie rodzinne od zawodowego. Nawet jeśli spotkanie odbywa się w domu, raczej nie należy prosić gospodarza o pokazanie domu czy mieszkania, które są uważane za prywatną strefę niedostępną dla obcych. Odwiedzając belgijski dom, należy pamiętać o bukietach kwiatów dla gospodyni (niedopuszczalne są chryzantemy traktowane jako kwiaty nagrobne). Drobne prezenty dla dzieci są równie mile widziane.

Mieszkańcy Belgii uchodzą za osoby dość oszczędne i nie znoszą marnotrawstwa. Dlatego nie należy nakładać sobie zbyt dużych porcji, aby nie mieć problemów z ich zjedzeniem.

Brazylia

Brazylijczycy są niezwykle otwartym narodem, przyjaźnie nastawionym do innych nacji. Brazylijskie rodziny są zazwyczaj dość liczne, zaś więzi rodowe bardzo pielęgnowane.

Podczas powitań i pożegnań należy poświęcić odrobinę czasu każdej obecnej osobie. Ciekawostką jest to, że na podstawie liczby całusów podczas powitania można rozpoznać stan cywilny kobiet: mężatki całują się dwukrotnie (po razie w każdy policzek), panie niezamężne dodają jeszcze trzeci pocałunek.

Fizyczny kontakt jest nieodłączną częścią codziennego życia Brazylijczyków. Na porządku dziennym jest poklepywanie po ramieniu, trzymanie dłoni innej osoby czy stanie blisko rozmówcy. Dlatego niewskazane jest przesuwanie się czy oddalanie od drugiej osoby na kilka kroków. Wyrażając pochwałę czy zadowolenie, należy używać kciuka lub kciuków skierowanych do góry – robienie kółka z kciuka i palca wskazującego symbolizującego w innych krajach OK uznawane jest tu za bardzo wulgarny gest. Z kolei cmokanie z jednoczesnym kręceniem głową oznacza brak zgody lub niezadowolenie z czyjegoś zachowania.

Podstawą udanych kontaktów biznesowych jest zdolność danej osoby do nawiązania relacji również na gruncie osobistym. Stąd też w Brazylii funkcjonuje powiedzenie: „Dla przyjaciół – wszystko. Dla wrogów – prawo”. Brazylijczycy nie zaczynają spotkań biznesowych od natychmiastowego „przechodzenia do rzeczy”. Rozmowy rozpoczynają się od niezobowiązujących tematów, zwykle też prowadzone są w niespiesznym tempie. Tylko nieliczne sprawy można załatwić z Brazylijczykami przez telefon czy za pośrednictwem e-maili. Większość kwestii wymaga własnego zaangażowania i osobistego spotkania. Umowa końcowa powinna być jednak zawsze sfinalizowana na piśmie. Samodzielne próby nawiązania kontaktów z brazylijskimi kontrahentami często skazane są na niepowodzenie. Lepiej jest mieć zawsze osobę wprowadzającą, zaś później korzystać z pomocy miejscowych prawników czy księgowych. W Brazylii niemiłe widziane jest „wpadanie przy okazji”. Każde spotkanie powinno być umówione w wyprzedzeniu. Nie należy też liczyć na możliwość spotkania w czasie wakacji czy świąt.

Dla Brazylijczyków bardzo ważna jest „otoczka”, czyli okazywanie zamożności i wysokiego statusu społecznego. Dlatego tak istotne jest, aby nie oszczędzać na wydatkach np. na wynajem hotelu czy eleganckie ubranie. Spotkania powinny odbywać się tylko w najmodniejszych restauracjach. Należy się wówczas spodziewać, że posiłek będzie trwał co najmniej dwie godziny, podczas których nie rozmawia się o interesach. Mimo że Brazylijczycy zawsze myją ręce przed posiłkiem, niezmiennie rzadko dotykają jedzenia ręką. Nawet w przypadku dań, przy których użycie rąk jest jak najbardziej akceptowalne (np. owoce), mieszkańcy Brazylii zazwyczaj posługują się odpowiednimi sztucami.

Zapraszając Brazylijczyków do swojego domu, nie należy im oferować uczestnictwa w tzw. imprezach składkowych i przynoszenia jedzenia ze sobą. Nie należy również oczekiwać punktualnego przybycia gości ani też sugerować im właściwego czasu na zakończenie spotkania. Podczas spotkań towarzyskich wręczanie podarków jest jak najbardziej wskazane (w przeciwieństwie do spotkań biznesowych, podczas których wręczanie prezentów, zwłaszcza dość wartościowych, może być odczytane jako próba przekupstwa). Doceniane są zwłaszcza prezenty wręczane dzieciom. Kwiatów nie ofiarowuje się gospodyni w czasie powitania. Zdecydowanie popularniejsze jest przesłanie kwiatów przez posłańca przed wizytą lub po wizycie złożonej w brazylijskim domu.

Często ludzie, którzy osiągnęli sukces dzięki swojej wytężonej pracy, czują się niewystarczająco doceniani przez Brazylijczyków, którzy bardzo poważają osoby wywodzące się ze znanych i zamożnych od pokoleń rodzin. Wśród tematów, o których można rozmawiać w Brazylii godzinami, znajdują się m.in. piłka nożna, uznawana za sport narodowy, piękno kraju, zwłaszcza wspaniałe plaże, czy imponująca szybkość rozwoju gospodarczego. Do wątków, których lepiej nie poruszać, należą: polityka, religia, ubóstwo, Argentyna (traktowana jako odwieczny rywal) czy wycinanie lasu równikowego. Mimo że Brazylijczycy należą do narodów otwartych i przyjacielskich, niewskazane jest poruszanie w rozmowach tematów osobistych i dyskutowanie np. o wieku danej osoby, jej zarobkach, stanie cywilnym czy pozycji w pracy. Pod żadnym pozorem nie można zwracać się do Brazylijczyków ani mówić o nich jako o Latynosach. Ze względu na bardzo gorący temperament mieszkańców Brazylii należy być przygotowanym na dość częste „wchodzenie w słowo” i wysoką temperaturę dyskusji poświęconych nawet najbardziej trywialnym sprawom.

Chiny

Dla mieszkańców Chin charakterystyczna jest potrzeba przynależności do określonych grup społecznych i organizacji (np. rodzina, partia polityczna, pracownicy określonej fabryki itd.). Potrzeba indywidualizmu jest niemalże obca kulturze chińskiej. Chińczycy szczególnym szacunkiem darzą rodzinę, mądrość wynikającą z wieku oraz pozycji zajmowanej przez daną osobę w firmie czy społeczności. Mimo że właściwą dla Chińczyków formą powitania jest ukłon czy skinienie głową, coraz bardziej popularnym sposobem staje się również uścisk dłoni (podczas powitania koniecznie należy to zrobić, uwzględniając precedencję wynikającą z wieku i pozycji zajmowanych przez wszystkie obecne osoby). Dopóki nie zostanie się poproszonym o używanie w rozmowie imion, konieczne jest zwracanie się do innych osób z użyciem ich tytułów i nazwisk (np. panie Li, dyrektorze Li itd.). Należy zwrócić też uwagę na to, że Chińczycy zazwyczaj używają najpierw nazwiska, a dopiero w drugiej kolejności imienia, które zazwyczaj składa się z jednej lub dwóch sylab. Przedstawiając swoich gości, Chińczycy podają nie tylko imię i nazwisko oraz funkcję pełnioną przez tę osobę, ale również pełną nazwę instytucji czy przedsiębiorstwa, które ona reprezentuje.

Chińczycy nie tolerują dotykania przez inne osoby. Dlatego należy unikać wszelkiego kontaktu fizycznego (dotykania, uścisków, klepania po plecach, przytulania itd.). Podobnie nieakceptowane jest gwizdanie i pstrykanie palcami w miejscach publicznych czy kładzenie nóg na stole lub krześle oraz wskazywanie czegokolwiek stopą. Nie należy również wskazywać nikogo ani niczego palcem (Chińczycy robią to zawsze całą dłonią). Również dmuchanie nosa w chusteczkę i jej chowanie do kieszeni uchodzi za wulgarne zachowanie.

W chwili gdy Chińczyk dość szybko i głośno zaczyna wciągać powietrze przez usta i zaciśnięte zęby, powinniśmy zrozumieć, że prośba, która właśnie przedstawiiliśmy, jest niemożliwa do spełnienia. Aby pozwolić mu „zachować twarz”, należy zastanowić się nad zmianą propozycji.

Prowadzenie interesów z chińskimi partnerami jest niezwykle trudne. Z jednej strony dość pożądane są zagraniczne inwestycje w Chinach, z drugiej – Chińczycy charakteryzują się wrodzoną niechęcią i podejrzliwością w stosunku do obcokrajowców. W kontaktach towarzyskich mieszkańcy Chin są bardzo przyjaźni i gościnni, z kolei w relacjach biznesowych uchodzą za bardzo twardych negocjatorów.

Często popełnianym błędem jest wysyłanie w celu nawiązania kontaktu biznesowego osoby, która pełni funkcję na niskim lub średnim szczeblu w fir-

mie czy przedsiębiorstwie. Przez Chińczyków takie działanie odbierane jest jako afront. Podobnie w czasie spotkań bezpośrednio rozmawiają ze sobą tylko osoby pełniące podobne funkcje czy piastujące podobne stanowiska oraz osoby zbliżone wiekiem.

Niezwykle dużą wagę przywiązuje się w Chinach do punktualności. Spotkania zawsze zaczynają się o czasie. Jednym z pierwszych obowiązkowych punktów wizyty jest wymiana wizytówek. W związku z tym, że chiński język i chińskie pismo są dość osobliwe, wskazane jest posiadanie dwustronnych wizytówek (po jednej stronie wersja angielska, po drugiej – chińska). Mimo że wielu Chińczyków zna angielski, nie jest to język zbyt często wykorzystywany w kontaktach biznesowych. Stąd też konieczność posiadania chińskiego tłumacza. Chociaż należy z ostrożnością podchodzić do „nieznajomości” języków przez Chińczyków, którzy często takie umiejętności posiadają (nie tylko jeśli chodzi o język angielski, ale również np. język polski). Chińczycy są uważani za negocjatorów-długodystansowców. Rozmowy z nimi często toczą się w kilku, a nawet kilkunastu wielodniowych rundach. Jest to taktyka obliczona na „zmęczenie przeciwnika” – po stronie chińskiej negocjatorzy się wymieniają, zaś ich partnerzy najczęściej nie mają zmienników.

Ponadto Chińczycy często podczas negocjacji stosują techniki mające na celu zyskanie przewagi i odniesienie korzyści (manipulują poczuciem winy, odgrywają sceny udawanej wściekłości czy stwarzają wrażenie, że ze względu na nagłe okoliczności konieczne jest pilne sfinalizowanie kontraktu, inaczej nie będzie szans na jego podpisanie w późniejszym terminie).

Niechęć do „utruty twarzy”, bez względu na okoliczności, może doprowadzić do sytuacji, w której Chińczycy stracą zainteresowanie sfinalizowaniem transakcji. Nie należy jednak liczyć na to, że otwarcie się do tego przyznają. Znawca kultury i zwyczajów chińskich odgadnie, że ma do czynienia z takimi okolicznościami w chwili, gdy Chińczycy nagle staną się sztywni i nieugięci. W ten sposób, poprzez swój brak elastyczności, chcą zmusić drugą stronę do zerwania negocjacji.

Zasada precedencji przejawia się właściwie we wszystkich aspektach życia w Chinach, ze szczególnym uwzględnieniem relacji biznesowych. Jako pierwsza do pomieszczenia zawsze wchodzi osoba zajmująca najwyższe miejsce w hierarchii – to ona będzie wszystkich witała i siedziała na najważniejszym miejscu przy stole. W trakcie negocjacji od czasu do czasu mogą się zdarzyć chwile ciszy – nie należy ich przerywać, jest to część chińskiej kultury. Chińczykom stosunkowo trudno przychodzi mówienie „nie”. Zamiast tego, aby „zachować twarz”, używają wyrażen „być może” lub „zobaczymy”.

Podczas spotkań towarzyskich i nieoficjalnych Chińczycy dają się poznać od zupełnie innej strony: są niezwykle gościnni i towarzyscy. Nie rozmawiają wówczas o interesach – jest to raczej okazja do spędzenia czasu w miłym towarzystwie i delektowania się specjałami kuchni chińskiej⁶ (zupełnie naturalne są spotkania z 10⁷ i więcej daniami oraz licznymi toastami pomiędzy nimi). Na takie spotkanie – najczęściej organizowane w restauracji⁸ – należy przyjść punktualnie, nigdy zbyt wcześnie (zbyt wczesne przyjście świadczy o wielkim głodzie gościa i jego trudnościach z powstrzymaniem jego okazywania, co prowadzi do „utruty twarzy”).

Najczęściej przy każdym nakryciu znajdują się trzy kieliszki: największy do wody lub soku, średni do wina i najmniejszy do toastów. Nie zawsze trzeba wypić całą zawartość kieliszka po wezwaniu *ganbei* (‘do dna’), chociaż jest to wskazane. Niedozwolone jest samotne picie alkoholu bez uprzedniego nawiązania chociażby kontaktu wzrokowego przy wzniesionym kieliszku z innymi osobami obecnymi przy stole. W przypadku gdy to inna osoba nawiązuje kontakt z wzniesionym kieliszkiem, należy w odpowiedzi upić chociaż odrobinę alkoholu ze swojego kieliszka. Niemile widziane jest odmawianie dolania alkoholu. Dlatego, aby uniknąć niezręcznych sytuacji, lepiej pić alkohol małymi łyčkami. Warto również pamiętać, że instrumentem niezwykle pomocnym w zacieśnianiu relacji między dwoma przedsiębiorstwami jest wzniesienie toastu za przyjaźń między firmami. Mimo że picie alkoholu jest rzeczą stosunkowo powszechną podczas spotkań towarzyskich, niedopuszczalne jest nalewanie alkoholu do swojego kieliszka – takie zachowanie również prowadzi do „utruty twarzy”.

Aby docenić gościnność i hojność gospodarzy, zawsze należy zostawić odrobinę jedzenia na talerzu i picia w kieliszku. W przeciwieństwie do pustych naczyń lub filiżanek, które wymagają od gospodarza dołożenia potrawy lub dolania napoju, pozostawione resztki są dowodem na wystarczające napicie się i najedzenie gościa.

⁶ Mimo że często mówimy o specjałach kuchni chińskiej czy chodzimy do restauracji chińskiej, wyrażenia te stanowią dość duże uproszczenie, ponieważ *de facto* nie ma czegoś takiego jak jedna wspólna kuchnia chińska. W rzeczywistości każdy region czy prowincja w Chinach charakteryzuje się nieco odmienną kuchnią ze swoimi wyjątkowymi specjałami (np. kuchnia pekińska, kantońska, syczuańska).

⁷ Podczas spotkania minimalna liczba dań to liczba obecnych osób plus jeden.

⁸ Chińczycy rzadko zapraszają kogoś do swojego domu. Jeśli jednak ktoś otrzyma takie zaproszenie, powinien przybyć punktualnie i przynieść ze sobą drobny prezent. Gościowi nie wolno wchodzić do kuchni czy sypialni, chyba że zostanie o to poproszony.

Zaprzeczeniem zwyczajów kultury zachodniej jest dopuszczalność w Chinach siorbania i bekania przy stole, a wręcz stanowi to dowód na to, że potrawy gościom smakowały. Jeśli nie ma oddzielnych talerzy lub miseczek na odpadki (kości, pestki itd.), lepiej odłożyć je na stół niż do miseczki z ryżem. Pałeczki są używane do jedzenia niemal wszystkiego. Dla Chińczyków niedopuszczalne jest np. stukanie pałeczkami o blat stołu. Niezrozumiałe dla nich będzie również odkładanie pałeczek np. na godzinie 5.00 lub 6.00 na talerzu. Zamiast tego po skończonym daniu należy pałeczki odłożyć starannie obok talerza lub też położyć na specjalnych kawałeczkach drewna przeznaczonych właśnie do tego celu.

Gospodarz zawsze zachęca swoich gości do poczęstowania się potrawami, dopiero wówczas sam sobie nakłada. Inaczej niż w naszej tradycji, zupa nie pojawia się na początku posiłku, ale w jego trakcie. Czasami jest nawet ukoronowaniem posiłku (niekiedy goście dostają kociołek z gotującą się wodą, w której przygotowują sobie różne kawałki mięsa i warzyw, zaś na końcu jedzą przygotowany w ten sposób wywar). Mimo że kuchnia chińska słynie z różnorodności i często jej specjały są dużym zaskoczeniem dla przedstawicieli innych nacji (np. tzw. stuletnie jajka⁹), są potrawy, których Chińczycy nie tolerują. Należy do nich np. surowa wołowina.

Gospodarz spotkania zawsze reguluje rachunek. Z kolei gość honorowy powinien opuścić spotkanie niedługo po skończeniu posiłku, gdyż nikt z pozostałych zebranych osób nie może wyjść przed nim. Wychodząc z restauracji, nie należy prosić o torbę z resztkami np. dla psa. Podobnie, wchodząc do restauracji, nie należy okazywać głodu czy zniecierpliwienia z powodu czekania na swoje danie.

Wszelkie prezenty czy wizytówki powinny być wręczane oburącz. Podarków raczej nie otwiera się w chwili, gdy są ofiarowywane. Upominków nie powinno się również wręczać wybranym osobom: albo się ma prezenty dla wszystkich obecnych, albo nie wręcza się ich nikomu (podczas wręczania najlepiej zachować kolejność odzwierciedlającą precedencję, np. wiek zebranych czy zajmowane przez nich stanowiska). Nawiązując kontakty służbowe z Chińczykami, trzeba

⁹ Ten sposób przygotowywania jaj wymaga ich włożenia do blaszanego naczynia wypełnionego roztworem z gliny, niegaszonego wapna, soli, herbaty, łusek ryżowych i wody. Następnie pojemnik ten jest zamykany i odstawiany na okres około stu dni. W wyniku przechowywania jajka w gaszonym wapnie biało robi się brązowo-czarne i nabiera galaretowatej konsystencji, zaś żółtko staje się brązowo-zielone. Jajko przygotowane w ten sposób podawane jest najczęściej jako zimna zakąska z sosem sojowym, octem winnym lub imbirem.

być przygotowanym na wymianę upominków na początku każdego spotkania. Starsi Chińczycy zazwyczaj, aby okazać swoją skromność, odmawiają przyjęcia prezentu. Nie należy się wówczas zrażać i wręczyć go ponownie. Zbyt wartościowy upominek wprawia w zakłopotanie obdarowanych Chińczyków – należy liczyć się z tym, że w najgorszym razie podarek może nie być w ogóle przyjęty. Warto również pamiętać, aby nie dawać prezentów w zestawach zawierających 4 sztuki, gdyż liczba ta uznawana jest w Chinach za pechową (i dodatkowo kojarzy się ze śmiercią). Podobnie kolor biały symbolizuje śmierć, w związku z czym nie powinno się wręczać bukietów składających się z białych kwiatów.

Do niepożądanych tematów rozmów w Chinach zaliczyć można kwestie związane ze statusem Tajwanu czy pytania dotyczące rozwodów.

Z zasady Chińczycy nie noszą obrączek, dlatego nie należy snuć domysłów na temat ich stanu cywilnego.

Francja

Francuzi są znani na całym świecie z uwielbienia dla swojej kultury, historii, języka i kuchni, którą uznają za prawdziwą sztukę kulinarną. Od lat mieszkańcy Francji uznawani są za liderów w dziedzinie projektowania mody, produkcji wina, tworzenia sztuki, architektury czy kulinariów, do których to czynności podchodzą w niezwykle elegancki i wyrafinowany sposób.

Podczas powitań zazwyczaj wystarczy uścisk dłoni. Jednak wśród rodziny i bliskich znajomych bardziej popularne są pocałunki w oba policzki. Podobnie imiona używane są tylko wśród rodziny i znajomych. W codziennych relacjach Francuzi zazwyczaj używają odpowiednich tytułów i nazwisk. Z kolei, gdy korzystają ze zwrotów: *Monsieur*, *Madame* lub *Mademoiselle*, nie dodają już nazwisk.

We Francji podczas siedzenia nogi powinny być złączone, zaś sylwetka wyprostowana. W miejscach publicznych nie powinno się używać wykałaczek, grzebieni czy cążków do paznokci. Podobnie nieakceptowane w przestrzeni publicznej jest ziewanie czy drapanie się oraz trzymanie rąk w kieszeni podczas rozmowy. Dmuchając nos, należy robić to tak cicho, jak to tylko możliwe, najlepiej zaś opuścić wtedy towarzystwo.

Francuzi doceniają profesjonalizm w każdej dziedzinie. Stąd ich uznanie dla ciężkiej pracy i jednocześnie, co ciekawe, brak akceptacji dla pracoholizmu. Należy również pamiętać, że Francuzi cenią osoby, które choć trochę interesują się ich kulturą, historią czy życiem politycznym.

Na spotkania biznesowe należy przychodzić punktualnie. Wizytówkę trzeba wręczyć już sekretarce czy recepcjonistce, a następnie każdej kolejnej osobie, z którą prowadzi się rozmowę. Często zdarza się, że choć Francuzi znają język angielski, wolą się nim nie posługiwać. W prowadzeniu interesów mieszkańcy Francji są dość oficjalni i konserwatywni, ale jednocześnie bardzo profesjonalni, preferują też powolny styl podejmowania ostatecznych decyzji.

Ze względu na dość zdecydowane oddzielenie życia biznesowego od prywatnego niedopuszczalne jest dzwonicie w interesach do francuskiego domu (chyba że zaistniała nagła i wyjątkowa sytuacja). Dlatego też nie należy planować spotkań biznesowych w okolicach świąt uznawanych tradycyjnie za rodzinne (np. okres bożonarodzeniowy, wielkanocny czy sierpniowe wakacje). Podobnie w rozmowie nie należy zadawać pytań dotyczących życia prywatnego.

Spotkanie w restauracji, nawet jeśli dotyczy partnerów w interesach, nie jest dobrym momentem do poruszania tematów biznesowych. Lunche czy obiady są za to doskonałą okazją do delektowania się dobrym jedzeniem i winem oraz prowadzenia rozmowy na nieco lżejsze tematy.

W relacjach biznesowych dopuszczalne jest wręczanie drobnych prezentów, nigdy jednak podczas pierwszego spotkania. Generalnie, prezenty – nawet drobne – powinny być dobrej jakości i pięknie zapakowane. W innym przypadku lepiej wcale ich nie wręczać.

Ofiarowując kwiaty, należy pamiętać, że liczby 6 i 12 są zarezerwowane dla zakochanych (oraz czerwone róże w każdej ilości). Jeśli prezent jest zestawem, nie powinien składać się z nieparzystej liczby elementów.

Indie

Indie są jednym z najbardziej zróżnicowanych państw na świecie, zarówno pod względem przynależności kastowej, jak i używanego języka czy wyznawanej religii. Odmienności w posiadanym majątku i poziomie zamożności różnicują mieszkańców Indii i na stałe oddzielają nielicznych bogatych od biednej większości.

Mężczyźni i obcokrajowcy witają się uściskiem ręki. Jednak powitanie *namaste* (złożone dłonie i delikatne skinienie głowy) świadczy o znajomości i szacunku dla hinduskiej kultury i tradycji.

Publiczne okazywanie uczuć jest w Indiach niedopuszczalne. Dlatego też zbyt bliskie stanie obok drugiej osoby powoduje dyskomfort (najlepiej zachować

odległość „na wyciągnięcie ręki”). Hindusi okazują przyjaźń, poklepując drugą osobę po plecach. Z kolei kiedy z uśmiechem na ustach podczas rozmowy kręcą głową „ósemkę”, oznacza to „tak”. Zupełnie inaczej odczytywane jest machanie ręką od prawej do lewej strony – oznacza to „nie” lub „idź sobie”. Będąc w Indiach, należy zwracać baczną uwagę na to, którą ręką dotyka się innych, podaje pieniądze czy zakupy. Wszystkie czynności należy wykonywać prawą ręką, gdyż lewa uchodzi za nieczystą. Podobnie jest ze stopami – uznawane są one za nieczyste, nie należy więc nimi niczego wskazywać. Z tego samego powodu w wielu hinduskich domach nie chodzi się w butach. Zawsze przed wyjściem należy się upewnić, że mamy na sobie czyste skarpetki bez dziur. Trzeba koniecznie pamiętać, że nawet jeśli przez przypadek dotknijemy kogoś butem czy stopą, należy bezzwłocznie przeprosić.

Do wskazywania służą: podbródek (jednak nie w przypadku wskazywania na przełożonych), cała dłoń lub kciuk. Nie wolno też dotykać czyjejś głowy, która jest uważana za bardzo wrażliwą część ciała.

W relacjach biznesowych Hindusi zwracają uwagę na wizytówki, które powinny być wymienione zaraz po przedstawieniu się. Przechodzenie do tematów typowo biznesowych od samego początku spotkania jest oznaką złego zachowania. Należy rozpocząć od tematów związanych z rodziną czy zainteresowaniami partnera, dopiero później przejść do właściwych negocjacji. Rozmowy zazwyczaj toczą się w stosunkowo wolnym tempie. Często dopiero po odbyciu kilku spotkań możliwe jest osiągnięcie porozumienia. Nie należy też zrażać się początkową odmową i argumentami „tego nie da się zrobić”. Warto być uprzejmym i konsekwentnym, wówczas początkowe trudności zostaną wynagrodzone.

Hindusi chętnie umawiają się na spotkania biznesowe w restauracji i – w przeciwieństwie do innych nacji – nie mają nic przeciwko temu, aby w ich trakcie rozmawiać o interesach. Nie powinno się raczej odmawiać zaproszeniom do domu czy na obiad. Uwagę zwraca również częsta obecność żon (mężów) nie tylko podczas obiadów o charakterze typowo towarzyskim, ale również biznesowym (kobiety nie angażują się w prowadzone rozmowy). Na przyjęcia i bankiety należy się obowiązkowo spóźnić co najmniej kwadrans. Często na początku spotkania towarzyskiego goście otrzymują girlandy z kwiatów. Po kilku minutach można je zdjąć z szyi, jednak wskazane jest ich dalsze trzymanie np. w dłoni, aby w ten sposób okazać szacunek gospodarzom.

Większość mieszkańców Indii – zwłaszcza kobiety – nie pije alkoholu. Indyjscy gospodarze zawsze usługują swoim gościom, którzy z jednej strony nie

powinni odmawiać jedzenia, z drugiej zaś nie są zobowiązani do całkowitego opróżnienia swojego talerza. Gospodarz nigdy nie może pozwolić na to, aby jego goście mieli puste talerze. Zupełnie naturalne w Indiach jest jedzenie rękoma (często małe porcje jedzenia nakłada się za pomocą kawałków chlebka *chapati* czy *poori*), jednak jedzenie ze wspólnych naczyń nakłada się zawsze łyżką. Obowiązkiem gospodarza jest zapłacenie rachunku za wszystkich gości. W kontaktach towarzyskich obowiązuje zasada wzajemności – należy się odwdziżyć za każde zaproszenie do domu czy restauracji spotkaniem o podobnym charakterze.

Wręczone prezenty powinny być zawsze trzymane oburącz. Zazwyczaj nie wręcza się ich na pierwszym spotkaniu, a dopiero po rozwinięciu znajomości. Najczęściej upominki są od razu otwierane. Niezwykle cenione są podarki charakterystyczne dla kraju, z którego pochodzi gość.

Warto zwrócić uwagę na wyrażenie „postaram się” używane przez mieszkańców Indii. Generalnie oznacza ono odmowę („nie”), lecz wyrażoną w nieco grzeczniejszej formie.

Dla kobiet prowadzenie interesów w Indiach pozostaje ogromnym wyzwaniem, gdyż jest to raczej społeczeństwo zdominowane przez mężczyzn.

Japonia

Japońskie społeczeństwo uchodzi za jedno z najbardziej tradycyjnych i zhierarchizowanych. W Japonii dużą wagę przywiązuje się do lojalności, uprzejmości oraz pracy na rzecz osiągnięcia wspólnego dobra. Największe uznanie u Japończyków budzi dobre wykształcenie, ambicja, ciężka praca, cierpliwość i determinacja w dążeniu do celu. Nie może więc dziwić to, że wskaźnik przestępczości w Japonii należy do najniższych na świecie.

Podczas powitania lekkim uściskowi dłoni towarzyszy skinienie głowy, bez kontaktu wzrokowego. Skinienia głowy są istotne również podczas rozmowy – stanowią potwierdzenie tego, że dana osoba słucha swojego rozmówcy z zainteresowaniem. Rozmowie często towarzyszą przerwy i chwile ciszy – są one zupełnie naturalne i nie powinno się ich wypełniać rozmową za wszelką cenę. Należy unikać stania zbyt blisko Japończyków oraz ich dotykania. Publiczne okazywanie poufałości, obejmowanie kogoś czy poklepywanie po plecach jest bardzo źle postrzegane.

W Japonii należy zwrócić uwagę na różnice w odczytywaniu gestów, np. uśmiech często oznacza nieszczerłość lub niepewność, zaś skinienie głową jest

oznaką lekceważenia, a nie ukłonem. W wykonanie japońskiego ukłonu często zaangażowana jest górna część ciała, a nie tylko głowa. Niewskazane jest długie wpatrywanie się w kogoś lub podejmowanie prób nawiązania długiego kontaktu wzrokowego. Siadając, należy przez cały czas trzymać się prosto, zaś nogi powinny bez przerwy spoczywać na podłodze.

Japończycy są niezwykle punktualni zarówno w kontaktach biznesowych, jak i towarzyskich. Tęgo samego wymagają od innych. Znajomość elementów kultury czy zwyczajów japońskich jest bardzo mile widziana.

Niekiedy Japończycy wymieniają wizytówki już na samym początku spotkania, nawet przed uściśnięciem ręki. Na wizytówce nie może zabraknąć informacji o pełnionej funkcji czy stanowisku. Jest to istotna wskazówka dla strony japońskiej, kogo należy posadzić po drugiej stronie stołu negocyjnego, tak aby była to odpowiednia osoba. Należy pamiętać, że ze względu na ogromne znaczenie hierarchii i wieku niemożliwe jest prowadzenie rozmów z osobami, które są o wiele starsze lub zajmują o wiele wyższe stanowisko. Podobnie wyższą pozycję niż kobiety zajmują mężczyźni, stąd też należy brać pod uwagę, że stosunkowo duży wpływ na relacje biznesowe ma płeć.

W Japonii wszystkie osoby w zespole wspólnie pracują na sukces. Porażka też jest udziałem całej załogi pracującej przy danym projekcie. Decyzje są podejmowane w drodze konsensusu. Nie ma zwyczaju, aby decyzja była podejmowana przez jednego przedstawiciela działającego w imieniu całego zespołu. Stąd też proces decyzyjny jest niezwykle powolny. W danej grupie nie ma mowy o konkurencji czy rywalizacji – wszyscy współdziałają dla osiągnięcia wspólnego celu.

Pierwsze spotkanie ma zazwyczaj na celu zbudowanie przyjaznej atmosfery i wzajemnego zaufania. Kolejne zaczynają się od wstępnych rozmów na lżejsze tematy, aby później można było przejść do sedna sprawy. Właściwe rozmowy przebiegają w oficjalnej atmosferze, nie ma w nich miejsca na opowiadanie dowcipów czy nastrój lekkiej konwersacji. Sfinalizowanie negocjacji najlepiej przypieczętować uściskiem dłoni, dopiero później przychodzi czas na podpisanie kontraktu na piśmie.

„Zachowanie twarzy” jest niezwykle istotne dla większości mieszkańców Azji, w tym dla Japończyków. Unikają oni bezpośredniej konfrontacji i mówienia „nie” wprost. Tęgo samego oczekują od strony przeciwnej. Mają oni również trudności z otwartym mówieniem tego, co myślą. Wyrażenia typu „być może” prawie zawsze oznaczają „nie”. Zamiast kategorycznej odmowy lepiej w rozmowie jest używać wymijających sformułowań, np. „to może być trudne do osiągnięcia”.

W wielu przypadkach kluczem do sukcesu okazuje się odpowiednia osoba wprowadzająca, która jest jednocześnie gwarantem wiarygodności osoby wprowadzanej. Na początkowe spotkania nie należy zabierać prawników. Relacje biznesowe najlepiej budować na zaufaniu. Kontrakty zawierają tylko najbardziej istotne elementy i nie są zbyt skomplikowane.

Japończycy przywiązują ogromną wagę do spotkań towarzyskich. Gość jest oceniany po tym, jak się zachowuje „po godzinach”, czyli np. podczas spotkań w restauracjach. Rzadko zdarza się, aby negocjacje zostały sfinalizowane bez obiadu w restauracji.

Podczas spotkań towarzyskich należy pamiętać, że pusty kieliszek jest zawsze zachętą dla gospodarza do ponownego jego napełnienia (jeśli ktoś nie ma ochoty więcej pić, powinien zostawić nieco alkoholu w kieliszku lub też napełnić go wodą). Picie alkoholu uznawane jest za czynność „zbiorową”, dlatego nie powinno się odmawiać propozycji napicia się alkoholu. Napełnianie kieliszków jest z kolei operacją „wzajemną”: gdy Japończyk napełni kieliszek gościowi, gość powinien napełnić kieliszek japońskiemu gospodarzowi. Oznaką kurtuazji jest przytrzymanie swojego kieliszka tak, aby drugiej osobie łatwiej było go napełnić (to samo dotyczy filiżanki). Napełnianie własnego kieliszka jest uznawane w Japonii za wyjątkowo niewłaściwe zachowanie świadczące o nieumiarkowaniu w piciu. Tradycyjnie każdemu spotkaniu towarzyskiemu w Japonii towarzyszą liczne toasty. Nie wolno pić przed skończeniem wygłaszania toastu, na wszystkie toasty należy też odpowiedzieć.

Z jedzeniem jest podobnie jak z piciem – osoba, która nie chce więcej dokładek, powinna zostawić niewielką część dania na talerzu. Jedzenie rozpoczyna zawsze najważniejsza osoba zasiadająca przy stole, najczęściej gość honorowy, która powinna poczekać, aż wszyscy zostaną obsłużeni. Zgodnie z japońskimi regułami zachowania przy stole, można kurtuazyjnie odmówić nałożenia sobie jedzenia za pierwszym razem. Nie ma konieczności jedzenia dużych porcji, jednak nietaktem jest niespróbowanie każdego dania chociaż w niewielkiej ilości. Powszechnie akceptowanym zachowaniem jest siorbanie podczas wciągania makaronu do ust. Niektórzy Japończycy twierdzą, że makaron jedzony w ten sposób smakuje lepiej. Zupa, wbrew europejskim regułom, nie stanowi samodzielnego posiłku, lecz jest uzupełnieniem innych dań i powinna im towarzyszyć. Po skończeniu jedzenia zupy należy miseczkę ponownie przykryć pokrywką, jeśli w ten sposób została ona podana.

Rytuał wręczania prezentów jest dla Japończyków o wiele ważniejszy niż sama wartość prezentu. Nieistotne, jak bardzo jest on wartościowy. Liczy się przede wszystkim ceremonia i piękne opakowanie. Zawsze wręczaniu upomin-

ku powinna towarzyszyć formułka określająca prezent jako drobny lub mały niespodziankę. Prezent podaje się oburącz. Nie należy się też dziwić, jeśli osoba obdarowywana odmówi raz lub dwa razy przed jego ostatecznym przyjęciem. Na porządku dziennym jest wręczanie upominków na zakończenie pierwszego spotkania służącego budowaniu wzajemnego zaufania. Nieprzygotowanie na wymianę prezentów może zrujnować nawet najlepiej zapowiadające się kontakty biznesowe. Zarówno podczas dobierania elementów prezentu, jak też w trakcie rozmów należy unikać używania liczby 4, która symbolizuje śmierć.

Japończycy nie czują skrępowania, zadając pytania osobiste. Jest to dla nich sposób okazania zainteresowania rozmówcą niemający nic wspólnego ze wścibstwem. Nie należy czuć się zobligowanym do udzielenia bardzo szczegółowych odpowiedzi (wymijające będą równie właściwe).

Niemcy

Niemcy cenią porządek i punktualność oraz profesjonalizm w każdej dziedzinie życia zawodowego i prywatnego. Uchodzą też za osoby oszczędne, ciężko pracujące i przedsiębiorcze.

Podczas spotkań, zarówno biznesowych, jak i towarzyskich, należy przy powitaniu i pożegnaniu uściśnąć dłonie wszystkich obecnych osób. Trzeba pamiętać, aby koniecznie wyjąć drugą rękę z kieszeni. Zwracając się do drugiej osoby, należy pamiętać o właściwym tytułowaniu i używaniu np. stopni naukowych: „panie doktorze” czy zwrotów: „panie prezesie”, „panie dyrektore”. Istotna jest również poprawność używanych zwrotów – w przypadku wątpliwości lepiej użyć wyższego tytułu niż powiedzieć np. „panie kierowniku” do dyrektora. Zwracając się do osoby, która pełni kilka funkcji, zawsze należy używać tej najwyższej i najważniejszej (podczas adresowania listu najlepiej wymienić je wszystkie). W przeciwieństwie do polskiej praktyki, nie „awansujemy półówkowo” osób podczas rozmowy, tylko zwracamy się do nich dokładnym tytułem funkcji, którą pełnią.

Na pierwszy rzut oka Niemcy mogą uchodzić za ludzi nieprzyjaznych i podchodzących do innych z rezerwą. Zyskują jednak po bliższym poznaniu. Gest OK, powstały z połączenia palca wskazującego i kciuka, uznają za wulgarny. Punktualność jest dla nich rzeczą świętą. Jakkolwiek opieszałość traktowana jest jako przejaw bezmyślności i niegrzeczności. Jeśli niespodziewane okoliczności spowodują, że punktualne przybycie nie będzie możliwe, należy zadzwonić i uprzedzić o możliwym spóźnieniu.

Próbując nawiązać kontakt z niemieckim przedsiębiorcą, najlepiej skorzystać z pośrednictwa banku, izby przemysłowo-handlowej czy innej osoby lub instytucji mających swoje siedziby na terytorium Niemiec. W celu uwiarygodnienia własnej osoby czy przedsiębiorstwa najlepiej z wyprzedzeniem wysłać swoje materiały handlowe czy reklamowe. Podobnie jak w Chinach, w kontaktach biznesowych z Niemcami pozycja jest niezmiernie ważna, dlatego spotkania należy organizować tak, aby uczestniczyły w nich osoby zajmujące stanowiska na podobnym poziomie. W rozmowach biznesowych Niemcy uchodzą za twarde negocjatorów. Cenią sobie prywatność również w pracy, dlatego zawsze należy pukać, zanim wejdzie się do czyjegoś gabinetu.

Słynny niemiecki porządek znajduje odzwierciedlenie niemal w każdej dziedzinie życia. Decyzje są podejmowane dopiero po dłuższym namyśle i dokładnym ich rozważeniu. Planowanie jest mocną stroną Niemców, dlatego z trudnością przychodzi im radzenie sobie z nieprzewidywanymi sytuacjami. Wiele kwestii, oprócz tego, że zostały przedyskutowane, znajduje później swoje odzwierciedlenie i potwierdzenie na piśmie. Wszelkiego rodzaju prezentacje powinny zawierać mnóstwo dat, faktów, tabel czy wykresów, aby były bardziej wiarygodne. Niemieccy partnerzy nie lubią być zaskakiwani. Wszystkie prace wykonywane są zawsze według instrukcji i zgodnie z ustalonymi procedurami. Stąd też niezwykła punktualność i wrodzona skłonność do stosowania się do wszelkich reguł czy regulaminów. Nie może też dziwić brak skrępowania Niemców podczas zwracania komuś uwagi (co jest traktowane jako społeczny obowiązek) na niewłaściwe zachowanie – nie należy się wówczas obrażać. Zbyt częste prawienie komplementów Niemcom może przynieść skutek odwrotny od zamierzonego i wywołać zakłopotanie.

Ze względu na wyraźne rozdzielenie życia towarzyskiego od zawodowego nie należy dzwonić do niemieckiego partnera do domu, chyba że zaistniała jakaś bardzo ważna okoliczność. Niedopuszczalne jest również wręczenie prezentów w czasie rozmów biznesowych, chociaż drobiazg wręczony na ich zakończenie lub w czasie wizyty w domu jest mile widziany. Wystrzegać się jednak należy wręczania ostro zakończonych przedmiotów (np. noże, parasole), przedmiotów osobistych, wyjątkowo ekstrawaganckich czy butelek wina (Niemcy są niezmiernie dumni ze swoich winnic). Wręczając kwiaty, należy pamiętać, aby w bukiecie była nieparzysta liczba kwiatów, nigdy czerwone róże (kwiaty zakochanych) ani goździki, chryzantemy czy kalie (kwiaty pogrzebowe).

Niemcy rzadko zapraszają nowo poznane osoby do domu. Spotkania z partnerami biznesowymi najczęściej odbywają się w restauracjach, chociaż

w ich trakcie raczej nie dyskutuje się o istotnych kwestiach związanych np. z negocjowanym kontraktem.

W czasie posiłku sztucze używane są do spożywania większości posiłków (w tym również kanapek czy owoców). Niedopuszczalne jest jednak krojenie warzyw czy klusek. Może zostać odebrane jako sugestia, że są one twarde i trudne do podzielenia przy użyciu samego tylko widelca.

Rosja

Długotrwałe doświadczenia Rosjan jako mieszkańców kraju o ustroju totalitarnym spowodowały, że mają oni bardzo pesymistyczne podejście do życia. Chociaż warto wspomnieć, że młodzi Rosjanie w o wiele większym stopniu niż ich rodzice czy dziadkowie przejmują zachodnie wzorce i mają o wiele większą wiarę w możliwość poprawy swojego życia w przyszłości poprzez wyłożoną pracę i wysiłek.

Podczas pierwszego kontaktu można odnieść wrażenie, że Rosjanie to bardzo chłodny naród, podchodzący do innych z dużą rezerwą. Powitaniom często towarzyszy uściśnięcie ręki, jednak nigdy przez próg – zgodnie z przesądem, takie witanie się może spowodować kłótnię w niedalekiej przyszłości. Jednak w chwili, gdy znajomość się rozwinie, bardzo bliski kontakt fizyczny staje się normą: Rosjanie często wymieniają uściski, poklepują się po plecach, całują trzy razy w policzki czy stoją bardzo blisko siebie w czasie rozmowy. Będąc w Rosji, należy się wystrzegać robienia kółka z kciuka i palca wskazującego, co w niektórych krajach jest gestem symbolizującym OK. W Rosji ten gest uchodzi za bardzo wulgarny.

Pozostałością czasów komunistycznych jest niechęć wielu urzędników do szybkiego i sprawnego obsługiwanie petentów. Stąd też częsty brak uprzejmości czy odmowa udzielenia pozytywnej odpowiedzi na prośbę w jakiejś sprawie. Nie należy się wówczas zrażać, gdyż pierwsza odmowa nie jest zazwyczaj ostateczną decyzją.

Rosjanie dużą wagę przywiązują do wymiany wizytówek, od której rozpoczyna się każde spotkanie. Negocjacom biznesowym często towarzyszą spotkania w szerokim gronie: prezesów, dyrektorów, prawników, ekspertów i specjalistów. Rozmowy zazwyczaj dotyczą detali i są prowadzone w sposób bezpośredni. Niekiedy Rosjanie, obawiając się, że mogą kogoś urazić, powstrzymują się od bezpośredniego proszenia o coś. Rzadko też przyznają się do popełnionych błędów. Osobiste znajomości i koneksje ułatwiają prowadzenie interesów

w Rosji. Należy jednak pamiętać, że wszelkie ustalenia są ważne dopiero od momentu podpisania umowy czy kontraktu.

Życie towarzyskie często toczy się w restauracjach, jednak Rosjanie lubią też zapraszać swoich partnerów biznesowych i gości do prywatnych domów. Wyjątkowym zaszczytem jest otrzymanie zaproszenia do dachy (podmiejskiego domu). Aby okazać swoją szczodrość i gościnność, mieszkańcy Rosji zastawiają stoły dużą ilością różnorodnego jedzenia i picia. Po skończonym posiłku gość powinien spędzić trochę czasu ze swoimi gospodarzami. Opuszczenie domu czy restauracji zaraz po posiłku nie jest mile widziane.

W czasie posiłków nietaktem jest odmawianie jedzenia i picia. To afront czyniony gospodarzom, którzy starają się ugościć daną osobę najlepiej, jak potrafią. Ze względu na rosyjskie skłonności do picia wysokoprocentowych alkoholi w dużych ilościach, należy być bardzo ostrożnym, chociaż umiarkowanie w jedzeniu i piciu to coś, co Rosjanie z trudem tolerują. Częstym toastom towarzyszy zwyczaj stukania kieliszków z najbliższymi sąsiadami. Nie wypada tego robić, gdy w kieliszku znajduje się napój bezalkoholowy.

Niewielkie upominki podczas spotkań biznesowych są mile widziane. Powinny one odzwierciedlać pozycję osób, którym są wręczane. Docenia się zwłaszcza te drobiazgi, które trudno dostać w Rosji. Uznaniem cieszą się też podarki dla gospodyni i dzieci.

Rosjanie są bardzo dumni ze swojej kultury, dlatego doceniają znajomość rosyjskiej muzyki, sztuki czy literatury. Umiejętność wypowiedzenia chociaż kilku podstawowych słów po rosyjsku wzbudza zachwyt i entuzjazm.

Niemile widziane jest zwracanie się do mieszkańców Rosji słowem „towarzyszu”. Mimo płynącej z Zachodu mody na zdrowy styl życia, w Rosji w budynkach użyteczności publicznej stosunkowo często nie obowiązują zakazy palenia.

Stany Zjednoczone

Stany Zjednoczone to przykład kraju, na którego kulturę, tradycję i zwyczaje wpływ mieli imigranci pochodzący z różnych państw świata. Ich codzienny styl życia bywa dość swobodny i nieskrępowany, co nie jest dowodem na brak szacunku, lecz raczej efektem przekonania, że wszyscy są równi.

W kontaktach biznesowych Amerykanie wymieniają uściski dłoni na powitanie i pożegnanie, chociaż już w relacjach towarzyskich często wystarcza samo powiedzenie „cześć”. Uścisk dłoni, któremu towarzyszy kontakt wzrokowy,

powinien być zdecydowany. Zwrot *how do you do* bynajmniej nie jest pytaniem o zdrowie czy samopoczucie, lecz zwykłym zwrotem grzecznościowym. Podobnie *see you later* wcale nie oznacza, że Amerykanin planuje spotkać się z kimś w przyszłości. Podczas powitań, pożegnań i w trakcie przedstawiania należy zawsze stać. Wyjątkiem od tej reguły są kontakty z osobami starszymi, chorymi czy niepełnosprawnymi. Podczas przedstawiania sobie kilku osób samo imię i nazwisko nie wystarcza, warto dodatkowo scharakteryzować daną osobę chociażby w kilku słowach. W trakcie rozmowy należy zachować właściwy dystans – jego brak powoduje dyskomfort u wielu mieszkańców Stanów Zjednoczonych. Amerykanie bardzo często się uśmiechają i tego samego oczekują od innych.

W USA stosunkowo dużą wagę przywiązuje się do indywidualizmu. Kontakty biznesowe nawiązywane są z firmą, która zaoferuje najlepsze warunki, niekoniecznie zaś z taką, w której pracuje ktoś znajomy. W tym przypadku kontakty osobiste i towarzyskie nie mają tak dużego znaczenia.

Amerykanie traktują wizytówki jako wskazówkę na przyszłość. W czasie negocjacji są bardzo bezpośredni i otwarci. Mówią dokładnie to, co myślą. Wychodzą z założenia, że brak pytań oznacza, iż wszystko zostało zrozumiane. Dlatego tak ważne jest, aby zadawać pytania, nawet w przypadku najmniejszych wątpliwości. W trakcie spotkania nie ma miejsca na ciszę, gdyż Amerykanie czują się wówczas wyjątkowo niekomfortowo.

Amerykańscy przedsiębiorcy oraz urzędnicy przywiązują ogromną wagę do umów i kontraktów na piśmie. Udział prawników w rozmowach czy negocjacjach biznesowych jest na porządku dziennym. Istotne są również detale – błędy i literówki w tytułowaniu czy nazwiskach są nie do zaakceptowania.

Na umówione spotkania należy przybyć zawsze punktualnie, tzn. 5 minut przed umówioną godziną. Pięciominutowe spóźnienie wymaga przeprosin i wytłumaczenia zaraz po przybyciu, dłuższe – wcześniejszego telefonu i uprzedzenia o tym zdarzeniu. Podczas spotkania głos powinni zabierać wszyscy obecni. Osoba niebiorąca udziału w dyskusji jest odbierana jako nieprzygotowana do niej. Każde spotkanie kończy się podsumowaniem i rozdzieleniem zadań do wykonania. Brak konkretnych rezultatów jest dowodem na to, że spotkanie było stratą czasu.

Nawet w negocjacjach grupowych to najważniejsza osoba podejmuje ostateczne decyzje. Rozmowy często rozpoczynają się od stosunkowo nierealnych wymagań, tak aby dać pole do negocjacji i przestrzeń do ustępstw. Dla Amerykanów „czas to pieniądz” – liczy się jak najszybsze dobiecie targu

i podpisanie kontraktu. Nawiązywanie kontaktów osobistych nie ma tu żadnego znaczenia.

Dużą wagę przykładą się do terminów i obietnic. Osoby niedotrzymujące danego słowa są postrzegane jako nieodpowiedzialne i wyjątkowo nierzetelne.

Negocjacje biznesowe prowadzi się niemal przy okazji każdego spotkania towarzyskiego. W restauracjach do normy należą biznesowe śniadania, lunchy i obiady. Za posiłek zawsze płaci osoba zapraszająca.

Do dobrego tonu należy udzielenie odpowiedzi na zaproszenie na spotkanie towarzyskie. Dla Amerykanów odmowa nie stanowi problemu. Jednak potwierdzenie przybycia i późniejsza nieobecność na spotkaniu uważana jest za grubiaństwo.

Amerykanie, w przeciwieństwie do innych narodów, nie celebryją posiłków, które stanowią raczej punkt wyjścia do spotkania towarzyskiego niż wydarzenie samo w sobie. Nie mają też tak wielu przesądów dotyczących np. wręczania prezentów, jak w innych krajach. Szczególne uznanie zyskują prezenty pochodzące z kraju darczyńcy. W kontaktach biznesowych wręczanie prezentów nie jest przyjęte. Polityka prowadzona przez wiele urzędów i korporacji wprost zabrania przyjmowania podarunków, aby zminimalizować ryzyko związane z przekupstwem.

Amerykanie chcą być postrzegani jako naród nadzwyczaj tolerancyjny, dlatego przypatrywanie się osobom niepełnosprawnym fizycznie czy ekstrawagancko ubranym uchodzi za duży nietakt. W ramach promocji zdrowego trybu życia należy liczyć się z tym, że palenie w miejscach publicznych jest surowo zabronione (restauracje zazwyczaj bywają podzielone na sekcje dla palących i niepalących, w budynkach użyteczności publicznej są wyznaczone specjalne miejsca dla palaczy). Będąc u kogoś w domu, należy poprosić o wskazanie miejsca, w którym palenie jest możliwe.

Używanie słów „proszę” i „dziękuję” jest wymagane nawet w przypadku drobnej prośby czy niewielkiej uprzejmości. Podczas spotkań towarzyskich wszyscy obecni powinni być zaangażowani w rozmowę – prowadzenie długich tyrań i monologowanie jest postrzegane bardzo negatywnie.

Ze względu na emancypację amerykańskich kobiet kwestią oczywistą jest to, że kobieta płaci w restauracji, gdy była stroną zapraszającą na spotkanie. W relacjach biznesowych jedyną akceptowaną formą dotyku jest uściśnięcie dłoni. Obejmowanie czy całowanie nawet wśród osób doskonale się znających jest zarezerwowane tylko i wyłącznie dla spotkań o charakterze towarzyskim.

Szwajcaria

Szwajcarzy cenią sobie porządek, uczciwość, ciężką pracę i wynikający z niej status materialny danej osoby. Dodatkowo uznaniem cieszą się: rzeczowe podejście do życia, zapobiegliwość, tolerancja, punktualność i poczucie odpowiedzialności. Szwajcaria jako kraj zróżnicowany językowo i kulturowo szczyci się mottem „Jedność, tak. Ujednolicenie, nie”. Szwajcarzy są dumni z neutralnego statusu ich kraju oraz wkładu w promocję pokojowych relacji w stosunkach międzynarodowych. Ze względu na historyczny podział na kantony (obecnie 26) i ich dużą autonomię Szwajcarzy najpierw utożsamiają się z miejscowością i kantonem, w którym mieszkają, a dopiero w drugiej kolejności z krajem. Duże znaczenie dla wyjątkowości Szwajcarii ma również fakt, że jest to jedno z nielicznych państw na świecie z demokracją bezpośrednią stosowaną na tak szeroką skalę. Powyższe elementy sprawiają, że niezwykle trudno jest podać cechy wspólne charakterystyczne dla mieszkańców Szwajcarii.

Podczas powitań i pożegnań należy wymienić uściski dłoni ze wszystkimi obecnymi osobami. Dopóki nie zostanie się poproszonym o przejście na „ty”, należy używać odpowiednich stopni i tytułów w połączeniu z nazwiskami.

Szwajcarzy bardzo poważnie traktują punktualność. Ze względu na stosunkowo duże zróżnicowanie językowe (używane są cztery języki oficjalne: niemiecki, francuski, włoski i retoromański) Szwajcarzy często używają w relacjach codziennych języka angielskiego. Spotkania biznesowe mają zazwyczaj charakter bardzo oficjalny, dyskutowane są na nich tylko ważne tematy, brakuje miejsca na relacje towarzyskie. Rozmowy mają zwykle drobiazgowy charakter. Szwajcarzy są stosunkowo twardymi negocjatorami, jednak nie targują się za wszelką cenę w obliczu racjonalnych argumentów.

Spotkania towarzyszące kontaktom biznesowym w większości przypadków odbywają się w restauracjach. Zaproszenie do szwajcarskiego domu należy traktować w kategoriach zaszczytu. Podczas takiego spotkania nie należy zostawiać niedojedzonych dań, gdyż jest to traktowane jako brak uznania dla kulinarnych zdolności gospodyni. Z tego samego powodu, gdy na stole zabraknie przysmaków, nie wypada o nie prosić.

Prezenty raczej nie pojawiają się podczas spotkań biznesowych, chociaż drobiazg wręczony na zakończenie negocjacji jest ich przyjemnym ukoronowaniem. W relacjach osobistych prezenty dla gospodyni i dzieci są mile widziane. Wręczanie bardzo wartościowych upominków wprawia osobę obdarowaną w zakłopotanie, dlatego należy go unikać.

Szwajcarzy są znani z przestrzegania prawa. Osoby śmiejące na ulicy czy nawet nieznacznie przekraczające dozwoloną prędkość na drodze spotykają się z natychmiastową reakcją innych obywateli, którzy nie wahają się zadzwonić do odpowiednich służb.

Szwecja

Szwecja należy do państw mających najlepiej rozwinięte systemy pomocy społecznej na świecie. Jej mieszkańcy odznaczają się głębokim przywiązaniem do własnego kraju. Są patriotami bardzo ceniącymi swój naród, miasto i region.

Podczas powitań i pożegnań obowiązującą formułą jest uścisk dłoni ze wszystkimi obecnymi osobami. Szwedzi bardzo chronią swoją sferę prywatną, dlatego niezbyt chętnie nawiązują kontakt fizyczny w miejscach publicznych – raczej nie obejmują się, nie ściskają itd. Z kolei utrzymywanie kontaktu wzrokowego podczas rozmowy jest niezwykle pożądanym elementem konwersacji.

Szwedzi przywiązują ogromną wagę do punktualności. Przejście na „ty” jest możliwe dopiero po wyraźnym zaproszeniu. Podczas negocjacji zazwyczaj przechodzą od razu do rzeczy, nie mają zwyczaju prowadzenia długich, wstępnych pogawędek. W trakcie rozmów Szwedzi trzymają się ściśle przewidzianego porządku spotkania, są zorientowani na sukces, dokładni, metodyczni i precyzyjni, bez ogródek przedstawiają swoje wymagania. Ważną rolę w rozmowach odgrywają fakty i dane liczbowe. Nie tylko osoby na najwyższym szczeblu podejmują ważne decyzje. Często zapadają one na niższych poziomach. Mimo że negocjacje zwykle się przeciągają, ich implementacja potrafi przebiegać błyskawicznie. Nawiązanie bliższej relacji ze Szwedem może być bardzo trudne i zazwyczaj jest długotrwałym procesem. Dlatego też dzwonienie do domu szwedzkiego partnera jest niemile widziane i wymaga naprawdę dobrego uzasadnienia.

Spotkania towarzyskie zazwyczaj odbywają się w restauracjach. Nawet jeśli spotkanie towarzyszy rozmowom biznesowym, zwykle zapraszani są na nie małżonkowie lub partnerzy.

Toasty stosunkowo często pojawiają się podczas spotkań towarzyskich. Panie powinny pamiętać, że mężczyźni mogą odstawić swoje kieliszki dopiero wówczas, gdy zrobią to kobiety. Dlatego nie powinny one zwlekać z tym zbyt długo.

Dobrze wychowany gość zawsze próbuje wszystkich dań, zaś dzień po spotkaniu dzwoni z podziękowaniami. Zwiedzanie szwedzkiego domu należy do rzadkości, chyba że zainteresowane osoby łączy dłuższa znajomość czy przyjaźń.

Wymiana prezentów nie jest czynnością dokonywaną zbyt często w Szwecji, aczkolwiek drobny prezent, np. z okazji zbliżających się świąt Bożego Narodzenia, jest mile widziany. Z kolei gość zaproszony do szwedzkiego domu powinien pamiętać o drobiazgu dla gospodyni i dzieci. Do sprawdzonych prezentów w Szwecji należą kwiaty, wina, czekoladki czy książki. Upominki są otwierane w chwili wręczenia. Niezręcznością jest ofiarowanie upominku wyprodukowanego w Szwecji lub też kryształu.

Szwedzi bardzo doceniają znajomość ich historii czy architektury. Nie należy w ich obecności zachwalać innego miasta czy regionu niż ten, w którym się obecnie przebywa. Jest to odbierane jako wielki nietakt. Podobnie jak krytykowanie szwedzkiego stylu życia, cen czy obyczajów. Komplementować należy z pasją lub wcale. Grzecznościowe komplementy są bardzo niemile widziane.

Włochy

Ogromny wkład tego kraju w rozwój kultury, sztuki i architektury to powód do dumy dla wszystkich Włochów. Stąd też ich szacunek dla osób wybitnych, obdarzonych nadzwyczajną inteligencją czy pomysłowością. Niezwykle cenione są wszelkie relacje osobiste oraz lojalność okazywana zwłaszcza członkom własnej rodziny. Dla Włochów rodzina jest największą wartością.

Witając się ze zgromadzonymi, należy podać rękę wszystkim zebranim, bez względu na płeć czy wiek. Bliska rodzina i znajomi witają się pocałunkiem w oba policzki. Do Włochów należy zwracać się, używając odpowiednich stopni i tytułów wraz z nazwiskiem, do czasu oficjalnego przejścia na „ty”. Ciekawostką jest to, że Włoszki w relacjach biznesowych zazwyczaj używają tylko nazwiska panieńskiego, mimo że oficjalnie po ślubie przyjmują nazwisko męża lub dołączają je do swojego.

W trakcie rozmowy z Włochami niezwykle istotne jest utrzymanie kontaktu wzrokowego. Osoba błędząca wzrokiem sprawia wrażenie, jakby coś ukrywała. Ze względu na bardzo ekspresyjny charakter Włosi są uznawani za naród, który swoje uczucia wyraża nie tylko słowami, ale również przez mowę ciała.

Wizytówki używane są tylko w relacjach biznesowych i wręczane zazwyczaj na początku pierwszego spotkania wszystkim obecnym osobom. Wręczenie wizytówki tej samej osobie więcej niż raz uchodzi za nietakt. Podczas spotkań towarzyskich można je wręczać tylko na wyraźną prośbę. Właściwe negocjacje nie rozpoczynają się natychmiast, a dopiero po chwili rozmów na ogólne tematy. Kontakty towarzyskie bardzo ułatwiają robienie interesów we Włoszech.

Osobiste znajomości i zdobyte w ten sposób zaufanie procentują w relacjach biznesowych, które zakładają obustronne korzyści. Zdolność do improwizacji i szybkiego dostosowywania się do zmieniających okoliczności jest bardzo ceniona we Włoszech, bardziej nawet niż wszelkiego rodzaju sztywne przestrzeganie reguł czy zasad protokolarnych. Stąd też bierze się nieformalny styl wielu spotkań biznesowych, które potrafią trwać dość długo (pośpiech jest dla Włochów oznaką słabości). Ze względu na ogromne przywiązanie Włochów do wartości rodzinnych niedopuszczalne jest dzwonicie do domu, chyba że w sprawach nadzwyczajnej wagi.

Spotkania biznesowe w restauracji zazwyczaj służą miłemu spędzeniu czasu i delektowaniu się dobrą kuchnią – rozmowy o interesach nie pojawiają się wcale lub też pojawiają się w szczątkowym wymiarze.

We Włoszech raczej nie ma zwyczaju picia alkoholu, jeśli nie towarzyszy mu posiłek. Upijanie się jest bardzo źle postrzegane. Podczas oficjalnych spotkań toasty wznoszą tylko mężczyźni. Punktualne przychodzenie na spotkania towarzyskie raczej się nie sprawdza – najlepiej przyjść 15–30 minut po umówionej godzinie. Włosi są dumni ze swojej rodziny i swoich domów, dlatego podczas oprowadzania po nich koniecznie należy coś pochwalić i poświęcić chociaż chwilę na rozmowę z dziećmi.

Włosi uwielbiają szczerze obdarowywać inne osoby. Dlatego przygotowując prezenty, należy pamiętać, aby były one hojne i niepraktyczne oraz pięknie opakowane (nie może to być jednak zestaw: czarny papier i złota wstążka, które to kolory symbolizują żałobę). W kontaktach biznesowych upominki wręcza się zazwyczaj na zakończenie negocjacji. Podarki są odpakowywane w momencie wręczenia. Ofiarowując kwiaty, należy pamiętać, aby w bukiecie nie było chryzantem, które są uznawane za kwiaty pogrzebowe, ani czerwonych róż, które wręczają tylko zakochani. Nie można również wręczać noży czy nożyczek, gdyż prezenty takie przynoszą pecha.

Bibliografia

- Barker J.C., *The Abuse of Diplomatic Privileges and Immunities. A Necessary Evil?*, Dartmouth Publishing Company, Hants–Vermont 1996.
- Barstone R.P., *Modern Diplomacy*, Longman, London 1997.
- Berridge G.R., *Talking to the Enemy*, St. Martin's Press, New York 1994.
- Bolewski W., *Diplomacy and International Law in Globalized Relations*, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg 2007.
- Chatterjee Ch., *International Law and Diplomacy*, Routledge, London 2007.
- Diplomacy at the UE*, ed. G.R. Berridge, A. Jennings, Macmillan Press Ltd, London 1985.
- Frey L.S., Frey M.L., *The History of Diplomatic Immunity*, Ohio State University Press, Columbus 1999.
- Innovation in Diplomatic Practice*, ed. J. Melissen, Macmillan, London 1999.
- Jönsson Ch., Hell M., *Essence of Diplomacy*, Palgrave Macmillan, Hampshire–London 2005.
- Marshall P., *Positive Diplomacy*, Macmillan Press Ltd., London 1997.
- Multilateral Diplomacy and the United Nations Today*, ed. J.P. Muldoon Jr., J.F. Aviel, R. Reitano, E. Sullivan, Westview Press, Boulder–Oxford 1999.
- Nahlík S.E., *Encyklopedia prawa międzynarodowego i stosunków międzynarodowych*, Warszawa 1976.
- Nicolson H., *Diplomacy*, Oxford University Press, London 1950.
- Nicolson H., *The Evolution of Diplomatic Method*, Constable 1954.
- Orłowski T., *Protokół dyplomatyczny. Ceremoniał i etykieta*, PISM, Warszawa 2006 i 2010.
- Pietkiewicz E., *Anegdotki dyplomatyczne*, CIM, Warszawa 1996.
- Pietkiewicz E., *Protokół dyplomatyczny*, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Warszawa 1998.
- Przetacznik F., *Nietykalność osobista przedstawiciela dyplomatycznego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1970.
- Rana K.S., *Bilateral Diplomacy*, Diplo Handbooks, Geneva, Malta 2002.
- Regala R., *World Peace through Diplomacy and Law*, Oceana Publications, New York 1964.
- Rotuska P., *Symbole Unii Europejskiej a wartości i tożsamość europejska*, www.uniaieuropejska.org
- Satow's Diplomatic Practice*, ed. I. Roberts, Oxford University Press, Oxford 2009.
- Smith J.R.R., *The Etiquette Book. A complete guide to modern manners*, Sterling, New York 2011.
- Sutor J., *Immunitety i przywileje Rady Europy i Wspólnot Europejskich*, Ośrodek Informacji Rady Europy i Centrum Europejskie Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2000.

- Sutor J., *Prawo dyplomatyczne i konsularne*, LexisNexis, Warszawa 2010.
- Wilson H., *The Governance of Britain*, Weidenfeld & Nicholson, London 1976.
- Wojtaszczyk K.A., *Encyklopedia Unii Europejskiej*, Warszawa 2004.
- Won-Mog Choi, *Diplomatic and Consular Law in the Internet Age*, Singapore Year Book of International Law and Contributions, Singapore 2006, No. (2006) 10 SYBIL.
- Wood J.R., Serres J., *Diplomatic Ceremonial and Protocol. Principles, Procedures and Practices*, Macmillan and Co Ltd., London 1970.

Literatura

- Barbasiewicz M., *Dobre maniere w przedwojennej Polsce. Savoir-vivre – Zasady – Gafy*, Dom Wydawniczy PWN, Warszawa 2012.
- Barcz J., Libera B., *Urzędnik i biznesmen w środowisku międzynarodowym. Wybrane aspekty pragmatyki zawodowej*, Wydawnictwo ABC, Poznań 2007.
- Bartnik M., *Gdy przyjdą goście*, Wydawnictwo Spółdzielcze, Warszawa 1988.
- Bonneau E., *Wielka księga dobrych manier*, Wydawnictwo RM, Warszawa 2012.
- Britten F., *Debrett's etiquette for girls*, Debrett's Ltd, Richmond 2006.
- Brzozowski M., *Sztuka bycia i obycia*, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2006.
- Brzozowski M., Wysocki R., *ABC dobrych manier*, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2004.
- Daszkiewicz J., *Etyka i etykieta biznesu*, Poligrafia Wyższego Seminarium Duchownego, 2003.
- Etyka dyplomacji*, PISM, Warszawa 2002.
- Gutowska L., *Nowy savoir-vivre*, Wydawnictwo Veda, Warszawa 2004.
- Historia dyplomacji polskiej*, red. W. Materski, W. Michowicz, Polski Instytut Spraw Międzynarodowych, Warszawa 2010.
- Hurton A., *Współczesny savoir-vivre*, Klub dla Ciebie, Warszawa 2000.
- Ikanowicz C., *Etykieta samorządowca*, Agencja TNOiK, Warszawa 2002.
- Ikanowicz C., Piekarski J.W., *Protokół dyplomatyczny i dobre maniere w biznesie*, Agencja Promocji Turystyki MART, Warszawa 1997.
- Ikanowicz C., Piekarski J.W., *Protokół dyplomatyczny i dobre obyczaje*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004.
- Iwaszkiewicz M., Zaradniak M., Dymaczewski T., *Poradnik dobrych obyczajów profesora Michała Iwaszkiewicza*, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań 2006.
- Jabłonowska L., Myśliwiec G., *Współczesna etykieta*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005.
- Kamińska-Radomska I., *Etykieta biznes, czyli międzynarodowy język kurtuazji*, Studio Emka, Warszawa 2003.
- Kamiński L., *Komunikacja korporacyjna w biznesie*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Warszawa 2007.
- Krajski S., *Savoir-vivre. 250 problemów*, Wydawnictwo SGK, Warszawa 2011.

- Kuspys P., *Savoir-vivre. Sztuka dyplomacji i dobrego tonu*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2012.
- Markiewicz M., *Poradnik dobrych obyczajów*, Iskry, Warszawa 1990.
- Mildner P., *Podstawy etykiety, czyli wiza do świata biznesu*, Wydawnictwo Akade, Kraków 2000.
- Nahlik S.E., *Narodziny nowożytnej dyplomacji*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków 1971.
- Pernal E., *Taktownie, profesjonalnie, elegancko, czyli etykieta w biznesie*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2000.
- Piątkowska M., Talko L., *Survival, czyli jak zachować maniery w epoce fejsbuka*, Dom Wydawniczy PWN, Warszawa 2013.
- Pietkiewicz E., *Asystentka menedżera*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1997.
- Pietkiewicz E., *Dobre obyczaje*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1987.
- Pietkiewicz E., *Sekretarka, szef i inni*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1989.
- Robak T., *Savoir-vivre bez tajemnic*, Wydawnictwo Prószyński i S-ka, Warszawa 2005.
- Rojek T., *Jak to się je. Savoir-vivre przy stole*, Książka i Wiedza, Warszawa 2003.
- Rojek T., *Polski savoir-vivre*, Wydawnictwo Interpress, Warszawa 1984.
- Rojek T., *Życie towarzyskie i domowe. Nowy savoir-vivre*, Książka i Wiedza, Warszawa 2003.
- Sawicka E., *Savoir-vivre. Podręcznik dobrych manier*, Wydawnictwo Szkolne PWN, Warszawa 2009.
- Schwinghammer H., *Wielka księga savoir-vivre'u*, Klub dla Ciebie, Warszawa 2003.
- Sibora J., *Protokół dyplomatyczny i ceremonial państwowy II RP*, Polski Instytut Spraw Międzynarodowych, Warszawa 2011.
- Sutor J., *Korespondencja dyplomatyczna*, Elipsa, Warszawa 2009.
- Witt U., *Dobre maniery przy stole*, Wydawnictwo RM, Warszawa 2013.
- Zadrożyńska A., *Damy i galanci. O polskich zwyczajach towarzyskich*, Wydawnictwo Książkowe Twój Styl, Warszawa 2004.
- Żuchowski H.R., *Całą dobę w dobrym tonie (mini poradnik szefa)*, Wydawnictwo Polihymnia, Lublin 1997.
- Żuchowski H.R., *Czarna księga gaf towarzyskich*, Wydawnictwo Polihymnia, Lublin 2001.
- Żuchowski H.R., *Encyklopedia dobrych manier*, Wydawnictwo Polihymnia, Lublin 2003.
- Żuchowski H.R., *O bon-tonie w felietonie*, Wydawnictwo Polihymnia, Lublin 1999.
- Żuchowski H.R., *Słownik savoir-vivre'u dla pana*, Wydawnictwo Polihymnia, Lublin 1995.
- Żuchowski H.R., *Słownik savoir-vivre'u dla pani*, Wydawnictwo Polihymnia, Lublin 1995.

Indeks

A

agencja konsularna 40
agrément 35, 39, 45–46
Akademia Dyplomatyczna w Warszawie 67
akredytacja 47–48, 51, 56
alternatu reguła 154–155
ambasada 35, 54, 72–73
ambasador 24–25, 26, 35–36, 83
 desygnowany (ang. *ambassador designate*) 35
 dobrej woli (ang. *goodwill ambassador*) 35, 41
 do specjalnych poruczeń (ang. *ambassador at large*, fr. *ambassadeur itinérant*) 36
 nadzwyczajny i pełnomocny (ang. *Ambassador Extraordinary and Plenipotentiary*, fr. *Ambassadeur Extraordinaire et Plénipotentiaire*) 35
 nierezdujący (fr. *ambassadeur non résident*) 36
 pełniący swoją misję (fr. *ambassadeur en mission*, *ambassadeur hors les murs*) 36
 stały przedstawiciel przy organizacji międzynarodowej (ang. *Permanent Representative of...*, fr. *Ambassadeur / Représentant Permanent de...*) 36
 tytularny 36
attaché 45, 51, 84–85, 101

B

Bank Światowy 71
bilety wizytowe 50

C

ceremoniał 31–32, 34
 dyplomatyczny 34
 państwowy 31, 32
chargé d'affaires 25, 26, 47, 48, 49, 50, 52, 71, 83
 ad (per) interim 26, 47, 48, 50, 71, 83
 en pied (en titre ‘tytularny’) 26, 49, 83
Commonwealth 36, 96
Communauté 37

D

Deklaracja Narodów Zjednoczonych 128
delegaci niższej rangi 23
Departament do Spraw Cudzoziemskich 181
Departament Interesów Cudzoziemskich (Deputacja ds. Zagranicznych) 22
dewiza „jedność w różnorodności” 134
dyplomacja, pojęcie 17, 29–30, 60–61
„dyplomacja konferencyjna” (ang. *conference diplomacy*) 91
Dyrektor Generalny Służby Zagranicznej 68
dziekan (ang. *dean*, fr. *doyen*) korpusu dyplomatycznego 28, 56–58
Dzień Europy (Dzień Schumana) 131, 133–134, 136

E

ekscelencja 35, 117
etykieta 31, 32, 248–250
 w biznesie 248–250
Europejska Służba Działań Zewnętrznych (ang. *European External Action Service* – EEAS) 147

Europejska Wspólnota Gospodarcza 147
 Europejska Wspólnota Węgla i Stali 132
 Europejski Bank Centralny 141, 143, 144
 Europejski Bank Inwestycyjny 71, 141, 143, 144
 Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju 71
 Europejski Urząd Statystyczny
 EUROSTAT 141
exequatur 48, 53, 69

F

flagi 101–115
 kolejność w rzędzie 111
 kolejność wywieszania 108–110, 112–113
 podczas ceremonii pogrzebowej 105, 107
 podniesienie 105
 rozmieszczenie na budynkach 104
 rozmieszczenie na samochodzie 105
 rozmieszczenie podczas spotkań oficjalnych 104
 sposób składania 106
 zwielokrotnione użycie 113

G

globalizacja 59, 60, 251
 głowa państwa 61–63

H

heroldowie (gr. *keriukes* lub *angeloi*) 16
 hospicjum (łac. *hospitium*) 40

I

immunitet 17, 32, 37, 40, 52, 54, 55, 56, 57, 69, 70, 129, 141, 148, 149, 151, 152
 informacja wstępna (*save-the-date card*) 174
 Instytut Europy Środkowo-Wschodniej w Lublinie 67–68
 Instytut Zachodni w Poznaniu 67
 instytuty polskie 72–74
 internuncjusz apostolski (wł. *internunzio apostolico*) 26, 28, 45, 85
ius civile 18

ius gentium 18
ius naturale 18

J

Jednolity Akt Europejski 134
 języki dyplomacji 95–98
 angielski 96–97
 chiński 98
 francuski 97
 hiszpański 97
 łacina 96
 niemiecki 97
 portugalski 97
 rosyjski 98
 języki urzędowe Unii Europejskiej 98, 138–139

K

kanclerz 19
 kapitanowie regenci 62
 Karta Narodów Zjednoczonych 128, 130
 karty zaproszeniowe 171–172
 kodeks ubraniowy (ang. *dress code*) 238
 kolegium fencjałów (łac. *fetiales*) 17
 Komisarz ds. wielojęzyczności 98
 Komisja Europejska 71, 72, 98, 132, 140, 143, 148

Komitet

Adonnino (ds. Narodów Europy) 134
 Ambasadorów UE-AKP 148
 Doradczy (ang. *Advisory Committee*, fr. *Comité consultatif*) 150
 Ekonomiczno-Społeczny 143
 Regionów 141, 143, 144, 145
 Stałych Przedstawicieli (fr. *Comité des Représentants Permanents* – COREPER) 142

konferencja sprzymierzeńców 17

kongregacja 29

Kongres

Koryncki 17
 Wiedeński (1815) 23–24
 konsul 39, 40–41, 54, 57, 69
 honorowy 40, 54, 57, 69
 zawodowy 39

konsulat 35, 39, 40, 60, 61, 71, 73
 konwencja
 o misjach specjalnych (1969) 29
 wiedeńska o reprezentacji państw
 w stosunkach z powszechnymi
 organizacjami międzynarodowymi
 (1975) 38, 39
 wiedeńska o stosunkach dyplomatycz-
 nych (1961) 26, 27, 149
 wiedeńska o stosunkach konsularnych
 (1963) 29, 40
 korespondencja dyplomatyczna 153–164
 korpus dyplomatyczny (ang. *diplomatic*
corps, fr. *corps diplomatique*) 29, 56–58,
 120, 149
 księga kondolencyjna 120
 kwiaty i prezenty 175

L

legaci 23, 24
 legitymacja dyplomatyczna 57
 Liga Narodów 123, 127
 lista protokołu dyplomatycznego 83–84
 listy
 akredytacyjne (ang. *letters of credence*,
 fr. *lettres de créance*), uwierzytelnia-
 jące 27, 46
 komisyjne (ang. *consular commission*,
 fr. *lettre de provision*) 53
 odwołujące (fr. *lettres de rappel*) 46–47
 wprowadzające (ang. *letters of introduc-*
 tion, fr. *lettres d'introduction*) 49
 zwalniające (rekredencyjne, fr. *lettres de*
 recréance) 47

M

Marszałkowie Sejmu i Senatu 118
 Międzynarodowa Organizacja ds. Migracji
 71
 Międzynarodowy Fundusz Walutowy 71
 Międzynarodowy Trybunał Sprawiedliwości
 129, 140, 143, 144
 Minister Spraw Zagranicznych 26, 40, 41,
 46, 47, 49, 50, 52, 53, 60, 61, 63, 64, 65,
 66, 67, 68, 69, 82, 90, 102, 118, 120, 134,
 158

Ministerstwo Spraw Zagranicznych 32, 64,
 65–72
 ministrowie pełnomocni 24
 ministrowie-rezydenci 24
 misja dyplomatyczna 34
 misje dyplomatyczne Stolicy Apostolskiej
 28–29
 nadzwyczajne 29
 stałe 29
 wysyłane przez poszczególne kongre-
 gacje 29
 mówcy (łac. *oratores*) 17

N

Najwyższa Rada Spraw Publicznych 29
 NATO (Organizacja Paktu Północnoatlan-
 tyckiego) 39, 55, 85–86, 96, 123, 125,
 127, 152, 257
 negocjacje 94, 249–250, 254
 netykieta 158–164
 emotikony (ang. *emoticon*) 164
 „floodowanie” 162
 „odpowiedz wszystkim” (ang. *reply all*)
 162
 „potwierdzenie doręczenia” (ang. *de-*
 livery receipt) 162
 „potwierdzenie przeczytania”
 (ang. *read receipt / confirmation*)
 162
 „prześlij dalej” (ang. *forward*) 162
 skroty literowe i graficzne 163–164
 „trollowanie” 162
 nietykalność posłów 18
 noty dyplomatyczne 155–158
 identyczne (ang. *identical note*, fr. *note*
 identique) 157
 kondolencyjna 156
 memorandum (łac. *memorandum*,
 fr. *mémoire, mémorial*) 157–158
 okólna (ang. *circular note*, fr. *note*
 circulaire) 157
 podpisana, osobista (ang. *personal*
 note, fr. *note signée*) 156
 protestacyjna 156–157
 werbalna (fr. *note verbale*) 156
 wymienne 157

zbiorowa (ang. *collective note*, fr. *note collective*) 157
 „nowa dyplomacja” 59
 nuncjusz apostolski (wł. *nunzio apostolico*)
 24, 26, 83, 85

O

obowiązki dyplomaty 43–45
 gromadzenie informacji 44
 ochrona interesów kraju 43–44
 prowadzenie negocjacji 43–44
 reprezentowanie kraju 43
 Organizacja Bezpieczeństwa i Współpracy
 w Europie 65, 71, 72
 Organizacja Narodów Zjednoczonych 71,
 72, 127–131, 159, 185
 osoby reprezentujące głowy państw 23

P

paradyplomacja, *quasi*-dyplomacja 41
 parlament 64–65
 Parlament Europejski 71, 123, 132, 134,
 136, 137, 140, 141, 143, 144
pêl-mêle reguła 155
persona non grata 52, 203
 Pierwsza Dama 117
 poczta konna na trasie Kraków–Wenecja 21
 podpisanie porozumień międzynarodowych
 94–95
 pogrzeb państwowy 122
 pogrzeb roboczy (ang. *working funeral*)
 121–125
 polityka zagraniczna, pojęcie 60
 Polski Instytut Dyplomacji im. Ignacego
 Jana Paderewskiego 67–68
 Polski Instytut Spraw Międzynarodowych
 66, 67
 posłowie
 mniejsi (łac. *legati minores*) 22
 nadzwyczajni 24
 polityczni (gr. *presbeis*) 16
 wielcy (łac. *legati maiores*) 22
 potwierdzenie przybycia 172
praetor peregrinus 40
 prawica heraldyczna 108, 112, 130, 155

prawo dyplomatyczne 35
 prawo legacji (łac. *ius legationis*) 38
 precedencja 75–86, 143
 lista protokołu dyplomatycznego 83–84
 najważniejszych stanowisk w admini-
 stracji powiatu 80
 najważniejszych stanowisk w admini-
 stracji województwa 79–80
 najważniejszych stanowisk w gminie
 i mieście 81
 najważniejszych stanowisk w kraju
 77–79
 podczas spotkań międzynarodowych
 81–83
 przedstawicieli Watykanu 84–85
 wewnątrz polskich struktur dyploma-
 tycznych 84

Premier 63
 Prezes Rady Ministrów 118
 prezydencja 145
 Prezydent Miasta Stołecznego Warszawy
 118
 Prezydent RP 62–63, 116–117
 procedura obejmowania funkcji przez szefa
 misji 45–46
 prokseni (gr. *proxenoi*) 39–40
 pronuncjusz 28
 protokół dyplomatyczny (ang. *diplomatic
 protocol*, fr. *protocole diplomatique*)
 30–32, 126–152
 Protokół Dyplomatyczny Komisji
 Europejskiej 149–150
 Protokół Dyplomatyczny MSZ 68–70
 protokół flagowy 102, 111
 „protokół kreatywny” 86
 przesnurowywanie umowy 155
 przywileje i immunitety 55–56

R

Rada
 Bezpieczeństwa ONZ 101, 127, 129
 Europejska 134, 143
 Europy (ang. *Council of Europe*,
 fr. *Conseil de l'Europe*) 71, 131, 132,
 150–152

Gospodarcza i Społeczna ONZ 129
 Ministrów 46, 62, 63, 65, 68, 69, 77, 102,
 118
 Państwa 62
 Powiernicza 129
 Związkowa (Federacyjna) Szwajcarii 62
 relacje z mediami 100–101
 różnice kulturowe 251–279
 Australia 255–257
 Belgia 257–258
 Brazylia 258–259
 Chiny 260–264
 Francja 264–265
 Indie 265–267
 Japonia 267–270
 Niemcy 270–272
 Rosja 272–273
 Stany Zjednoczone 273–275
 Szwajcaria 276–277
 Szwecja 277–278
 Włochy 278–279
 rząd 63

S

Sekretarz Generalny ONZ 129–130
 Sekretarz Stanu do spraw Cudzoziemskich
 65
 specjalni przedstawiciele (fr. *Hauts
 Représentants*) 37
 społeczna odpowiedzialność biznesu 61
 spotkania (konferencje) międzynarodowe
 91
ad hoc 91
 bilateralne i multilateralne 91
 pod auspicjami organizacji międzynaro-
 dowych 91
 spotkania towarzyskie i przyjęcia 167–171
à la fourchette 168
cocktail-party 168–169
five o'clock tea 170
 lampka wina (fr. *vin d'honneur*) 169
 nieoficjalne 167–168
 obiad 171
 oficjalne 167–168
 przyjęcie „na siedząco” 168

przyjęcie „na stojąco” 168
 śniadanie 169
 stałe przedstawicielstwa przy organizacjach
 międzynarodowych 37–38, 72, 73
 stanowiska konsularne 40, 53
 agent konsularny 40, 53
 konsul 40, 53
 konsul generalny 40, 53
 wicekonsul 40, 53
 „stara dyplomacja” 59
 Statut Westminsterki 36
 stoły i nakrycia, przygotowanie 176–200
 aranżacja (obrusy, serwetki) 180–182
 dekoracja (kwiaty, świece) 199–200
 menu 182–184
 „mowa sztuców” 197–198
 nakrycie (talerze, kieliszki, sztucce)
 186–196
 obsługa 185–186
 rozsądzenie gości 176–180
 sposoby jedzenia (amerykański i konty-
 nentalny) 196–197
 szef Protokołu Dyplomatycznego 47
 szefowie misji dyplomatycznych 24, 26

Ś

Światowa Organizacja Zdrowia 71
 święto narodowe 118

T

tłumacze 99–100
 traktaty
 amsterdamski 137, 145–146
 rzymski 147–148
 ustanawiający Konstytucję dla Europy
 134, 135, 136
 z Lizbony 135, 142, 143, 145, 146, 148
 z Maastricht 137, 144
 trio 146–147
 troika 146
 Trybunał Obrachunkowy 140, 143, 144
 Trybunał Sprawiedliwości 129, 143, 144
 typy charakterystyczne dla różnych narodo-
 wości 252–254
 aktywny (ang. *multi active*) 252–253

autonomiczny (ang. *reactive / autonomous*) 252–253
 linearny (ang. *linear active*) 252–253
 tytułatura 86–88

U

ubiór 236–242
 frak 237, 240–241
 garsonka 238
 nieoficjalny 237
 smoking 237, 239–240
 sukienka balowa 241
 sukienka koktajlowa 239
 żakiet 237–239

Unia Europejska 131–150

Urząd Publikacji Unii Europejskiej 141

W

wezwanie ambasadorów na konsultacje 33
 wizyty na wysokim szczeblu 89–92
incognito 89, 90
 oficjalna (ang. *official visit*, fr. *visite officielle*) 89, 90
 państwowa (ang. *state visit*, fr. *visite d'État*) 89, 90
 prywatna (ang. *private visit*, fr. *visite privée*) 89, 90
 robocza (ang. *working visit*) 89, 90
 tranzytowa 89, 91
 wizyty wstępne lub protokolarne (fr. *visites d'arrivée de l'ambassadeur*) 50
 Wspólnota Narodów 36
 Wspólnoty Europejskie 131, 132
 wysłańcy (łac. *legati*) 17
 wysocy komisarze 83
 Wysoki Komisarz Narodów Zjednoczonych ds. Uchodźców 71
 Wysoki Przedstawiciel UE ds. Zagranicznych i Polityki Bezpieczeństwa 143, 146

Z

zachowanie podczas spotkań towarzyskich 200–235
 alkohole, zasady podawania 228–235

dzieci w restauracji 208–209
 jedzenie na stojąco 210–211
 modlitwa przed posiłkiem 227
 opłacenie rachunku 208
 palenie 209
 potrawy, sposoby jedzenia 212–226
 chleb 212–213
 drób 220
 francuska zupa cebulowa 220–221
 homary 215–216
 kalmary 218
 karczochy 223–224
 kawior 219–220
 kompot 221
 kraby 215
 krewetki 217–218
 małże 216
 mątwy 218
 ostrygi 216–217
 ośmiornice 218
 owoce 221–223
 pomidorki koktajlowe 223
 przegrzebki 217
 przyprawy i cukier 224–225
 raki 214–215
 ryby 214–215
 sałata 223
 sery 226
 spaghetti 224
 szaszłyki 220
 ślimaki winniczki 219
 ziemniaki 224
 pożegnanie z gospodarzami 235
 rozmowy 227
 składanie zamówień w restauracji 206
 spóźnianie się 202–203
 taniec 204–205
 wybór restauracji 207
 ogłoszenie przemówienia 204
 wznoszenie toastu 204
 zasady obowiązujące podczas spożywania posiłków 203
 zachowanie w innych sytuacjach 242–247
 zerwanie stosunków dyplomatycznych i konsularnych 33

Zgromadzenie Ogólne ONZ 38, 129, 130,
131, 185

Zgromadzenie Parlamentarne Rady
Europy 65, 150, 151

„zjednoczona w różnorodności”
(ang. *united in diversity*) 135

zwiastuni (łac. *nuntii*) 17

Związek Peloponeski 17

Ż

żałoba narodowa 105, 120–125

Książka jest przeznaczona dla dyplomatów, pracowników administracji centralnej i samorządowej, biznesmenów i studentów. Może być przydatna także osobom zatrudnionym w działach współpracy międzynarodowej, często podróżującym za granicę oraz wszystkim tym, którzy chcą utrwalić swoją znajomość etykiety i dobrych manier oraz aspirują do miana kulturalnego i dobrze wychowanego Europejczyka.

W pierwszej części publikacji przybliżone zostały zagadnienia z zakresu protokołu dyplomatycznego i etykiety, w części drugiej – reguły *savoir-vivre'u*.

Szczegółowo omówione zostały takie zagadnienia, jak:

- ewolucja dyplomacji i podstawowe pojęcia w niej stosowane,
- wewnętrzne i zewnętrzne organy państwa i ich rola w stosunkach międzynarodowych,
- zasada precedencji i jej następstwa,
- przygotowanie wizyt na wysokim szczeblu oraz negocjowanie i podpisanie porozumień międzynarodowych,
- podstawy organizacji uroczystości i ceremonii oficjalnych,
- protokół dyplomatyczny w organizacjach międzynarodowych (ONZ, NATO, Unia Europejska, Rada Europy),
- korespondencja dyplomatyczna (m.in. netykieta),
- organizacja przyjęć i spotkań towarzyskich oraz etykieta w biznesie.

Książkę rekomenduje dr Luis Ritto, profesor emeritus i pracownik naukowy Międzynarodowej Szkoły Protokołu i Dyplomacji w Brukseli, były ambasador Unii Europejskiej w Watykanie i Zakonie Maltańskim oraz były stały przedstawiciel Unii Europejskiej w ONZ. Píše on: „W przypadku kraju o tak długiej historii i bogatej tradycji jak Polska bardzo ważne jest opisanie kwestii związanych z protokołem i etykietą. W książce w zrozumiały sposób przedstawiono tę tematykę w różnych aspektach, podając informacje przydatne zarówno w środowisku polskim, jak i międzynarodowym”.

Patronat merytoryczny



Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01
zamowienia@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
Księgarnia internetowa: www.profinfo.pl



cena 69 zł (w tym 5% VAT)

PROTOKÓŁ DYPLOMATYCZNY

MIĘDZY TRADYCJĄ A NOWOCZESNOŚCIĄ

TOMASZ ORŁOWSKI

**PROTOKÓŁ
DYPLOMATYCZNY**

MIĘDZY TRADYCJĄ A NOWOCZESNOŚCIĄ

WARSZAWA 2015

POLSKI INSTYTUT SPRAW MIĘDZYNARODOWYCH

Zdjęcia i ilustracje

Wydawca wyraża podziękowanie Warszawskiej Fabryce Platerów HEFRA S.A. oraz projektantom mody „PLICH” i „Pierre Cardin Paris” za bezpłatne udostępnienie zdjęć.

Ilustracje i źródła wykorzystane w tej pozycji bez wskazania pochodzą ze zbiorów autora.

Projekt okładki



RZECZYOBRAZKOWE.PL

Redakcja i korekta

Katarzyna Staniewska, Maria Konopka-Wichrowska

Redakcja techniczna

Dorota Dołęgowska

© Copyright by Polski Instytut Spraw Międzynarodowych 2015

ISBN 978-83-64895-71-5

Wydawca

Polski Instytut Spraw Międzynarodowych
ul. Warecka 1a, 00-950 Warszawa,
tel. 22 556 80 51, faks 22 556 80 99
publikacje@pism.pl, www.pism.pl

Druk i oprawa

Centrum Poligrafii Sp. z o.o., ul. Łopuszańska 53, 02-232 Warszawa

Należy zawsze pamiętać, że protokół jest środkiem prowadzącym do celu, a nie celem samym w sobie.

Sir Ivor Roberts

Dyplomaci nie powinni w żadnych okolicznościach uchylać regułom protokołu i wymogom obyczaju.

Paulo Coelho

Klasą jest przestrzegać etykiety i lekceważyć konwenanse.

Jerzy Waldorff

SPIS TREŚCI

Przedmowa do czwartego wydania	13
ROZDZIAŁ 1	
Protokół dyplomatyczny. Pojęcie, historia, zadania, organizacja	19
1.1. Protokół dyplomatyczny w stosunkach międzynarodowych	19
1.2. Pojęcie protokołu dyplomatycznego	20
1.3. Źródła i historia protokołu dyplomatycznego	24
1.4. Kongres wiedeński i powstanie Protokołu Dyplomatycznego	27
1.5. Organizacja Protokołu Dyplomatycznego	29
1.6. Protokół dyplomatyczny w tradycji polskiej	36
1.7. Współczesny polski Protokół Dyplomatyczny	37
ROZDZIAŁ 2	
Ceremoniał. Ceremonie oficjalne i publiczne.	
Przebieg i organizacja uroczystości publicznej	41
2.1. Ceremonie	41
2.2. Ceremonie państwowe	42
2.3. Żałoba narodowa	47
2.4. Pogrzeb państwowy	50
2.5. Organizacja uroczystości publicznej	52
2.6. Symbole państwowe	58
2.7. Ordery i odznaczenia	64

ROZDZIAŁ 3	
Etykieta, czyli zasady dobrego wychowania na co dzień	75
3.1. Etykieta, czyli dobre maniere	75
3.2. Pojęcia i zasady rządzące dobrym wychowaniem.	77
3.3. Zasady właściwego zachowania dla dobrego urzędnika	87
ROZDZIAŁ 4	
Misja dyplomatyczna. Ambasador, szef misji i personel	89
4.1. Przedstawicielstwo dyplomatyczne	89
4.2. Stałe misje dyplomatyczne.	91
4.3. Rangi szefów misji dyplomatycznych.	95
4.4. Ambasador	99
4.5. Akredytacja (uwierzytelnienie) ambasadora	103
4.6. Ceremonia złożenia listów uwierzytelniających	106
4.7. Inni szefowie stałych misji dyplomatycznych.	111
4.8. Personel dyplomatyczny misji	115
4.9. Paszporty dyplomatyczne, legitymacje dyplomatyczne	116
ROZDZIAŁ 5	
Precedencja.	
Zasady ustalania pierwszeństwa między państwami i ich przedstawicielami.	121
5.1. Pojęcie precedencji.	121
5.2. Precedencja najwyższych godności w państwie	122
5.3. Precedencja najwyższych stanowisk w Rzeczypospolitej Polskiej.	123
5.4. Przykłady precedencji w innych państwach	128
5.5. Precedencja w korpusie dyplomatycznym.	141
ROZDZIAŁ 6	
Organizacje międzynarodowe i dyplomacja wielostronna	147
6.1. Specyfika protokolarna organizacji międzynarodowych	147
6.2. Stałe przedstawicielstwa dyplomatyczne przy organizacjach międzynarodowych oraz misje tych organizacji	152
6.3. Precedencja państw w organizacjach międzynarodowych.	154
6.4. Organizacja Narodów Zjednoczonych	155

6.5. Organizacja Traktatu Północnoatlantyckiego	158
6.6. Rada Europy	161
6.7. Precedencja państw i naczelnych stanowisk w Unii Europejskiej	163
6.8. Precedencja na konferencjach międzynarodowych i spotkaniach wielostronnych, czyli dyplomacja konferencyjna	172
ROZDZIAŁ 7	
Język dyplomatyczny i zasady komunikowania	177
7.1. Język dyplomatyczny jako narzędzie pracy	177
7.2. Język dyplomatyczny w korespondencji	180
7.3. Język dyplomatyczny w rozmowie	184
7.4. Etykieta językowa	185
7.5. Komunikacja werbalna	187
7.6. Komunikacja niewerbalna. Język ciała	189
7.7. Organizacja konferencji prasowej	194
ROZDZIAŁ 8	
Korespondencja. Zasady i formy pisania listów	199
8.1. Podstawowe zasady korespondencji	199
8.2. Zasadnicze części listu oficjalnego, służbowego i prywatnego	200
8.3. Układ listu	203
8.4. Wstępne i końcowe zwroty grzecznościowe	205
8.5. Wysyłanie listów	210
8.6. Netykieta, <i>netiquette</i>	212
ROZDZIAŁ 9	
Tytulatura w korespondencji i w rozmowie	215
9.1. Tytulatura	215
9.2. Nazewnictwo państw i tytułowanie ich przedstawicieli	217
9.3. Tytuły stosowane w korespondencji oficjalnej	219
9.4. Tytulatura w korespondencji oficjalnej	221
9.5. Tytułowanie w korespondencji i w rozmowie najwyższych przedstawicieli państw (głów państw, szefów rządów i ambasadorów)	222

9.6. Tytułowanie w korespondencji i w rozmowie najwyższych przedstawicieli duchowieństwa	229
9.7. Tytulatura arystokracji brytyjskiej	233
9.8. Tytulatura najwyższych stanowisk i wybranych grup zawodowych w korespondencji polskiej	236
 ROZDZIAŁ 10	
Korespondencja dyplomatyczna	259
10.1. Zakres korespondencji dyplomatycznej	259
10.2. Forma i styl korespondencji dyplomatycznej	261
10.3. Pisma ceremonialne w korespondencji dyplomatycznej	263
10.4. Pisma okazjonalne w korespondencji dyplomatycznej	281
10.5. Noty dyplomatyczne	288
10.6. Pełnomocnictwa	311
 ROZDZIAŁ 11	
Wizytówki	327
11.1. Rodzaje wizytówek	327
11.2. Forma i wygląd wizytówki	328
11.3. Wizytówka jako forma złożenia wizyty	332
11.4. Wizytówka jako forma korespondencji	333
11.5. Wizytówka jako identyfikacja rozmówcy	334
11.6. Wizytówka jako karta przesyłowa lub zawiadamiająca	335
11.7. Używanie wizytówek we współczesnym świecie	336
 ROZDZIAŁ 12	
Wizyty zagraniczne. Organizacja i przebieg	339
12.1. Znaczenie wizyt w stosunkach międzynarodowych	339
12.2. Typy wizyt	341
12.3. Podróże papieskie	348
12.4. Przygotowanie wizyty	350
12.5. Bezpieczeństwo wizyty	352
12.6. Przebieg wizyty zagranicznej	354
12.7. Nieformalne powitanie	356

12.8. Przejazd kolumny	359
12.9. Ceremonia powitania głowy obcego państwa.....	361
12.10. Rezydencja gościa	368
12.11. Wymiana upominków, rozmowy delegacji.....	369
12.12. Program wizyty państwowej w Polsce	373
ROZDZIAŁ 13	
Przyjęcia	377
13.1. Przyjęcia.....	377
13.2. Wstępne przygotowanie przyjęcia	379
13.3. Typy przyjęć	382
13.4. Zaproszenia.....	387
13.5. Typy stołów	391
13.6. Miejsca honorowe przy stole	393
13.7. Rozsadzanie przy stole	395
13.8. Plan stołu.....	402
ROZDZIAŁ 14	
Przy stole	405
14.1. Nakrycie.....	405
14.2. Sztućce	409
14.3. Zasady zachowania przy stole	410
14.4. Podawanie, serwis	412
14.5. Kolejność i dobór dań.....	416
14.6. Wybór win	418
14.7. Podstawowe wiadomości o winach	419
14.8. Dobór win do typu dań	425
14.9. Sposób jedzenia szczególnych potraw	427
14.10. Ograniczenia żywieniowe	431
ROZDZIAŁ 15	
Ubiory. Typy strojów i zasady ich doboru	433
15.1. Zasady ogólne	433
15.2. Wskazania elegancji.....	437

15.3. Typy ubiorów	441
15.4. Określenia typów strojów w biznesie.....	448
15.5. Dodatki	450
15.6. Częste błędy popełniane w ubieraniu się	454
ROZDZIAŁ 16	
Dobre wychowanie, czyli savoir-vivre na co dzień	455
16.1. Powitania	455
16.2. Kolejność powitania	456
16.3. Powitanie na zewnątrz	456
16.4. Pozdrawianie nieznanym	457
16.5. Pierwszeństwo przy wchodzeniu	458
16.6. Wchodzenie do miejsc publicznych	459
16.7. Wchodzenie po schodach	459
16.8. Kolejność zajmowania miejsc	460
16.9. Uścisk dłoni	461
16.10. Ucałowanie dłoni	462
16.11. Przedstawianie i rozmowa	463
16.12. Formy zwracania się w rozmowie	465
16.13. Rozmowa telefoniczna	466
16.14. Wręczenie prezentów	468
16.15. Wręczenie kwiatów	469
16.16. Wychodzenie, pożegnania	470
16.17. Wychodzenie po angielsku	470
16.18. Sytuacje niezręczne	470
16.19. Różnorodność kulturowa	471
Wybór literatury cytowanej i uzupełniającej	473
ILUSTRACJE I ZDJĘCIA	481

PRZEDMOWA DO CZWARTEGO WYDANIA

Poszerzone po raz kolejny i poprawione czwarte wydanie podręcznika protokołu dyplomatycznego powstało zarówno ze względu na potrzebę wznowienia tytułu, jak i na możliwość uzupełnienia go nowymi doświadczeniami. Wiele z nich zdobyłem, gdy przez trzy lata miałem zaszczyt kierować Protokołem Dyplomatycznym Ministerstwa Spraw Zagranicznych. Następnie przyniosła mi siedmioletnia praktyka misji ambasadora RP we Francji, a obecnie poszerza je reprezentowanie Rzeczypospolitej jako ambasador we Włoszech. Wreszcie kolejne obserwacje wiążą się ze zmianami zwyczajów i zachowań ludzkich, ale też stosunków międzynarodowych. Protokół to wiedza, którą ciągle poddaje się weryfikacji i przez cały czas wzbogaca. Zachowuje uroczysty charakter sprzed wieków, usuwa anachronizmy, które kłóć się z duchem naszych czasów, odpowiada na potrzebę regulacji sytuacji wynikających z rozwoju społecznego i technologicznego. Przykładem niedawnych zmian w tych ostatnich niech będą skutki wejścia w życie traktatu lizbońskiego dla pracy dyplomacji państw członkowskich Unii Europejskiej.

Żartobliwym wyrazem dostosowania protokołu do ewolucji świata współczesnego jest pytanie zadawane na satyrycznym rysunku: czy podczas uroczystego obiadu telefon komórkowy należy położyć po lewej, czy po prawej stronie nakrycia? (ilustracja na s. 481). Odpowiedź oczywiście brzmiałaby, że podczas przyjęcia telefonu pod żadnym pozorem nie wolno położyć na zastawionym stole!

Protokół chciałbym przybliżyć nie jako wiedzę historyczną, w której drobiazgowo wylicza się liczbę koni w zaprzęgu powozu ambasadora czy olśniewa zastępem adiutantów obecnych przy składaniu przez niego listów uwierzytelniających. Kwintesencją protokołu jest natomiast umiejętność oparcia kontaktów międzyludzkich na takcie, naturalności i życzliwości, co stanowi wartość ponadczasową.

Problem ujął trafnie mój kolega, szef włoskiego Protokołu Dyplomatycznego, ambasador Stefano Ronca: „Zasadne jest zatem pytać, które jego aspekty pozostają niezmienione, a które muszą się poddać naturalnemu procesowi ewolucji funkcjonalnej”. Stąd protokół staje się łącznikiem między tradycją a nowoczesnością.

Prezentowana pozycja jest próbą kompleksowego ujęcia problematyki protokołu dyplomatycznego, ceremoniału i etykiety. Pojęcia te odnoszą się odpowiednio do sztuki organizacji kontaktów z przedstawicielami państw obcych, przygotowania i przeprowadzania uroczystości o charakterze oficjalnym oraz uczestnictwa w spotkaniach publicznych. Wszystkie trzy ogniskują się w pracy Protokołu Dyplomatycznego, działającego jako wyspecjalizowana służba Ministerstwa Spraw Zagranicznych, ale na rzecz wszystkich głównych organów państwa. Chcąc najprościej scharakteryzować jego cechy wynikające z takich zadań, można się posłużyć dewizą nowojorskiej policji, której samochody zdobi napis: *Courtesy, Professionalism, Respect* – „Uprzejmość, profesjonalizm, szacunek”.

Stałym zadaniem służby Protokołu Dyplomatycznego jest bowiem w istocie budowa poczucia szacunku dla przedstawicieli państw obcych przez uprzejmość w zachowaniu i profesjonalizm w organizacji uroczystości wymagających ich udziału. Tworzenie harmonii w stosunkach między państwami i ich oficjalnymi przedstawicielami jest jego wkładem w realizację polityki zagranicznej, której łatwiej w ten sposób osiągać swe cele. Rozumiany jako narzędzie komunikacji międzyludzkiej, może pomagać lub podpowiadać rozwiązania nie tylko dyplomacji. Jego skuteczność powoduje, że techniki i metody pracy Protokołu są coraz częściej przejmowane i stosowane w innych sferach wymagających rozbudowanych kontaktów, przede wszystkim w świecie wielkich korporacji międzynarodowych.

Przysłowiowa uprzejmość urzędników Protokołu Dyplomatycznego, która służy ułatwieniu kontaktów między oficjalnymi przedstawicielami państw, nie jest w żadnym razie sprzeczna z wymogiem stanowczości w działaniu. Protokół wyznacza minutowy rozkład przebiegu wizyty, długość audjencji i rozmów, ogranicza skład delegacji, ustala zasady gościnności, a następnie odpowiada za wykonanie zadań i egzekwuje wcześniejsze ustalenia z żelazną konsekwencją. Stąd środowiskowy dowcip mówi, że zasadnicza różnica między protokołem dyplomatycznym a terroryzmem sprowadza się do tego, że z terrorystą można negocjować.

Na początku sprawowanego mandatu politycy często deklarują rzeczywistość niechęć do protokołu i ograniczeń, które miałby on narzucać. Wydają się

przekonani o jego formalizmie, o anachroniczności wskazówek, które nie są przystosowane do wymogów naszych czasów i mogą oddalać polityka od wyborców. Jednakże doświadczenie szybko dowodzi użyteczności protokołu, zarówno dla lepszej organizacji pracy i rozładowywania niepotrzebnych napięć, jak i dla ułatwiania kontaktów międzynarodowych.

Językiem protokołu można podkreślać bliskość łączącą ludzi lub wprowadzać między nich zimny dystans. Protokół służy do tworzenia uroczystej oprawy i za pretekst do odmowy. Słowa „tego nie przewiduje protokół” brzmią jak wyrok śmierci dla niechcianej inicjatywy i stanowią kubel zimnej wody dla proponującej ją osoby. Protokół uczy wreszcie takiego wyczucia i zręczności, które pomagają znaleźć inteligentne, często niekonwencjonalne wyjście z najbardziej kłopotliwych i nieprzyjemnych sytuacji.

Przeciwnicy stosowania reguł protokołu w życiu codziennym oskarżają go o niedzisiejszy formalizm, oderwanie od zachowań zrozumiałych i naturalnych. Rzeczywiście, nadmiar formalizmu nie jest pożądanym w stosunkach międzyludzkich. Dlatego warto przypomnieć sentencję Victora Hugo: *la forme, c'est le fond qui remonte à la surface* – „forma to istota, która wypływa na powierzchnię”. Nie sama forma jest zła, lecz jej przerost!

Dzisiejsze społeczeństwo rozdziera sprzeczność. Z jednej strony wzmacnia się tendencja do demokratyzacji życia, zrównywania szans, upraszczania form kontaktów i przyspieszania komunikacji międzyludzkiej, co niestety może się przejawiać w braku umiejętności okazania innym szacunku, w grubiańskim zachowaniu, w zgrzebności przyjmowania czy niechlujności stroju. Z drugiej strony w miarę wzrostu znaczenia i zasobności klasy średniej dojrzewa jej pragnienie towarzyskiego uznania, dostępu do nieformalnych i tradycyjnych kręgów elit, niepopelniania błędów w towarzystwie i ubioru stosownego do okazji.

Pierwszą tendencję dostrzegł autor najslynniejszego brytyjskiego poradnika dobrych manier *Debrett's New Guide to Etiquette and Modern Manners*, John Morgan, pisząc: „nieumiejętność podjęcia decyzji, jak się ubrać, jest jednym z najbardziej widocznych przejawów panującego obecnie towarzyskiego chaosu i niepewności”. W ten sposób „wyniesienie wygody ponad wszelkie inne względy, błędna wiara, że nieformalność oznacza towarzyskość oraz pełne uleganie lenistwu” tworzą normy zachowań. Przejawem drugiej dążności jest coraz szerzej rozpowszechniająca się chwalebna potrzeba zdobywania wiedzy o dobrych

manierach. Najlepiej ilustruje ją liczba kursów, szkoleń, podręczników czy poradników, często proponowanych przez samozwańcze autorytety, które umiejętnie wykorzystują to zapotrzebowanie, mimo braku przygotowania i doświadczenia. Czasem lektura takich porad przypomina korzystanie ze wskazówek znachora. Jeszcze gorzej, gdy tacy domorośli eksperci czują się upoważnieni do publicznego wytykania błędów innym, co jest samo w sobie najwyższą niestosownością.

Oczywiście inne jest znaczenie protokołu dla osób pełniących najwyższe funkcje państwowe i dla dyplomatów, a inne dla ludzi, którzy chcą korzystać z tej wiedzy, by właściwie zachowywać się w sytuacjach zawodowych i nieoficjalnych. W każdym razie protokół może wydać się niepotrzebny, gdy wszystko przebiega zgodnie z oczekiwaniami, ale w razie komplikacji jego brak staje się wyraźnie widoczny. Jego nieznamość jest dla dyplomaty codzienną udręką, a dla ludzi, którzy chcą uchodzić za dobrze wychowanych – towarzyskim defektem. Natomiast jego opanowanie daje dużą swobodę i naturalność w kontaktach, gdyż pomaga wyzbyć się obaw przed popełnieniem towarzyskiego lub protokolarnego błędu.

Moją ambicją było przybliżenie, a czasem nawet odczarowanie świata protokołu, by uczynić ten podręcznik bardziej użytecznym zarówno dla młodych dyplomatów, jak i dla wszystkich czytelników poszukujących odpowiedzi na pytania o właściwe formy zachowania, korespondowania, przyjmowania, ubioru czy składania wizyt. Ze specyfiki protokołu, na który składają się i wiedza precyzyjnie skodyfikowana, i doświadczenie wynikające z codziennej praktyki, wynika również struktura tej książki. Zawiera ona zatem bardzo konkretne przepisy, wzory i formy, niezbędne w służbie zagranicznej i wymagające bezwzględного stosowania, ale też takie, które mają charakter wskazówek co do właściwych form zachowań i stale podlegają zmianom, dopasowując się do potrzeb współczesnego życia.

Techniki i metody pracy protokołu oczywiście podlegają zmianom wymuszonym przez tempo życia, dostosowującym je do realiów demokratyzujących się instytucji i obyczajów, do szerszego uwzględnienia różnorodności kulturowej świata oraz do nowości technologicznych, jakie niesie rozwój środków transportu i łączności. Jednocześnie przechowują się w nich liczne elementy dawnych tradycji, niedzisiejszych zwyczajów i narodowych odmienności. Coraz większego znaczenia nabiera potrzeba zachowania równowagi między tymi sprzecznymi na pierwszy rzut oka tendencjami. Dawne zwyczaje muszą iść z duchem czasu, a nowe – nie powinny negować doświadczeń przeszłości. Na straży tego stoi Protokół Dyplomatyczny, starając się łączyć osiągnięcia techniczne z formami

współzycia ukształtowanymi przez poprzednie wieki. Prezentowany podręcznik zamierza właśnie przedstawić jego zadania jako badanie i rejestrowanie zmian kultury stosunków międzyludzkich i międzynarodowych. Jest to również część dziejów własnego narodu i jego miejsca wśród innych.

Protokół dyplomatyczny istnieje od prawie dwustu lat w formie częściowo przynajmniej skodyfikowanej, choć początki ceremoniału przyjmowania obcych posłów są dużo starsze. Polski protokół dyplomatyczny jest młodszy, gdyż powstał dopiero w odrodzonej Rzeczypospolitej po I wojnie światowej. Zapisał się dobrze w historii, chroniąc zasady zachowań i godność państwa oraz zachowując formy nawet w trudnych czasach, gdy były one lekceważone. Może urastać do rangi symbolu to, że gdy – z obawy przed wrogością tłumu – nikt nie ośmielił się towarzyszyć prezydentowi Gabrielowi Narutowiczowi w powozie, którym jechał na zaprzysiężenie, miejsce przy nim zajął twórca i pierwszy szef Protokołu Dyplomatycznego polskiego MSZ Stefan Przezdziecki. Mam zaszczyt czuć się w pewnej mierze jego podwójnym kontynuatorem, zarówno jako szef Protokołu, jak i ambasador RP przy Kwirynale.

O tym wybitnym dyplomacie, według słów prezydenta Edwarda Raczyńskiego „idealnym szefie Protokołu”, trafnie napisano, że „jego wysoka kultura, takt, życzliwość były też wzorem dla domorosłych dyplomatów niższego szczebla, którym za atrybut przynależności do stanu dyplomatycznego zdawały się wystarczać dobrze skrojone żakiety, sztuczkowe spodnie i znaczna ilość brylantyny”. Protokół nie może bowiem nigdy być pustą formą.

Jednocześnie od dyplomaty oczekuje się umiejętności szybkiego działania, opanowania sytuacji krytycznych i nieprzewidzianych, daru improwizacji i zimnej krwi. Nie daje mu się przy tym prawa do błędu – nie jeden raz zdarzyło mi się widzieć szefów Protokołu odwołanych ze stanowiska w trybie natychmiastowym. Na tym polega też frapująca niepowtarzalność tego zawodu, jego kwintesencja. Jeśli przypomnieć długą listę cech, którymi według Harolda Nicolsona powinien odznaczać się współczesny dyplomata – szczerość, dokładność, zimna krew, cierpliwość, wesołe usposobienie, skromność, lojalność, inteligencja, wiedza, wyczuwanie, ostrożność, gościnność, czar, aktywność, odwaga i takt – można potwierdzić, że są one szczególnie oczekiwane w Protokole Dyplomatycznym.

Takich właśnie ludzi przechowuję w pamięci – urzędników protokołów dyplomatycznych różnych państw, których poznałem i z którymi dane mi było

współpracować na placówkach zagranicznych, w departamentach politycznych MSZ i wreszcie w samym Protokole Dyplomatycznym. Wiele mnie nauczyli i wiele pokazali mi w działaniu, gdyż protokół jest dziedziną, którą opanować trzeba w praktyce. Dedykuję tę książkę im wszystkim, kolegom, znajomym i przyjaciołom, ale szczególnie swym kolegom i współpracownikom z Protokołu Dyplomatycznego Ministerstwa Spraw Zagranicznych Rzeczypospolitej Polskiej.

Pisząc to nowe wydanie podręcznika, wracam pamięcią do wszystkich swych współpracowników, którzy życzliwością, profesjonalizmem i oddaniem czynią z polskiego Protokołu Dyplomatycznego wzorowo działającą instytucję Państwa. Dołączam do nich również przedstawicieli instytucji na stałe współpracujących z Protokołem Dyplomatycznym – Kancelarii Prezydenta RP i Prezesa Rady Ministrów, Biura Ochrony Rządu, Dowództwa Garnizonu Warszawa i wielu innych, których skoordynowana pomoc umożliwia osiągnięcie tak wysokiego poziomu sprawności zawodowej.

Wspominając ich z wdzięcznością, mam smutny obowiązek odniesienia się do tragicznego wypadku lotniczego pod Smoleńskiem, w którym zginęli 10 kwietnia 2010 roku prezydent Rzeczypospolitej, jego małżonka i towarzysząca im cała delegacja państwowa. Ta tragedia, o skali nieznaną nowoczesnej Europie, odebrała nam Pierwszą Parę Obywateli Rzeczypospolitej, której dwa lata służyłem jako szef Protokołu. Jednocześnie w katastrofie tej straciłem wielu bliskich współpracowników reprezentujących wszystkie wymienione wyżej instytucje, a wśród nich mego kolegę i następcę na stanowisku dyrektora Protokołu Dyplomatycznego MSZ.

Oddając w ręce Państwa ten podręcznik, chciałbym również uczcić nim pamięć profesora Krzysztofa Skubiszewskiego, ministra spraw zagranicznych, który przed dwudziestu pięciu laty przyjmował mnie do pracy w MSZ. Jego wspomnienie wydaje mi się w tym kontekście szczególnie konieczne, gdyż to w znacznej mierze dzięki niemu polska służba zagraniczna, odnowiona po 1989 roku, zdołała połączyć najpiękniejsze tradycje dyplomacji II Rzeczypospolitej z wyzwaniem polityki międzynarodowej współczesnego świata. Ta publikacja jest dla mnie nierozdzielnie związana z pamięcią o Nim.

Tomasz Orłowski
Rzym, wrzesień 2015 roku

ROZDZIAŁ 1

PROTOKÓŁ DYPLMATYCZNY

POJĘCIE, HISTORIA, ZADANIA, ORGANIZACJA

1.1. Protokół dyplmatyczny w stosunkach międzynarodowych

Protokół dyplmatyczny jest techniką pracy służby zagranicznej i ma za zadanie wytworzenie w stosunkach między państwami klimatu należącego im szacunku, co jest wyrazem uznania ich suwerenności i równości, oraz nadanie harmonii kontaktom oficjalnych przedstawicieli, czyli korpusu dyplmatycznego. Wypełnienie tego zadania pozwala lepiej osiągać cele wyznaczane przez politykę zagraniczną każdego państwa. Tworzone i rozwijane przez wieki zasady protokołu dyplmatycznego znajdują dziś pełny zapis w konwencji wiedeńskiej, czyli konwencji ONZ o stosunkach dyplmatycznych (ang. *Vienna Convention on Diplomatic Relations*, franc. *Convention de Vienne sur les relations diplomatiques*) z 18 kwietnia 1961 roku, ratyfikowanej przez Polskę 26 lutego 1965 roku.

Konwencja przypomina, że wszystkie ludy świata od najdawniejszych czasów uznawały status przedstawiciela dyplmatycznego (ang. *diplomatic agent*, franc. *agent diplomatique*). Potwierdza, że zadania stawiane przez państwa ich wysłannikom są zgodne z celami i zasadami Karty Narodów Zjednoczonych (ang. *United Nations Charter*, franc. *Charte des Nations Unies*), zakładają bowiem suwerenną równość państw, służą wspieraniu rozwoju przyjaznych stosunków między nimi oraz zachowaniu międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa. Stanowi

jednoznacznie, że przywileje i immunitety dyplomatyczne powinny przynosić korzyści nie tyle przedstawicielom dyplomatycznym – nie im są bowiem dawane – ile państwu wysyłającemu, by zapewnić skuteczne funkcjonowanie jego misji.

Konwencja zwraca również uwagę na rolę międzynarodowego prawa zwyczajowego (ang. *customary international law*, franc. *droit international coutumier*) w regulowaniu kwestii, których sama nie obejmuje. Część z nich odnosi się bezpośrednio do zadań wypełnianych w stosunkach międzynarodowych przez Protokół Dyplomatyczny. Przykładem stosowania prawa zwyczajowego jest wypływająca z wielowiekowej tradycji zasada akredytacji ambasadora przy głowie państwa (ang. *Head of State*, *HoS*, franc. *chef d'État*), czyli monarsze lub prezydencie, choć obecnie jest to w wielu krajach godność wyłącznie reprezentacyjna. Inne przykłady to powszechne uznanie prawa głowy państwa, szefa rządu i ministra spraw zagranicznych do reprezentowania państwa bez konieczności wyznaczania pełnomocnika w celu zawierania traktatów – czyli zasada domniemania kompetencji; i wreszcie – wymóg nietykalności poselskiej przedstawicieli dyplomatycznych i ich siedzib, pochodzący z XVI-wiecznych przywilejów kaplicy, dzielnicy i rezydencji (*droit de chapelle*, *droit du quartier*, *droit de l'hôtel*), który daje niepisane prawo azylu dyplomatycznego, czyli przyjęcia na teren misji uciekiniera politycznego. Azyl dyplomatyczny jest szczególną instytucją prawa międzynarodowego, która polega na udzielaniu przez państwo poza swoim terytorium, w siedzibie własnej misji dyplomatycznej, schronienia osobie ściganej z przyczyn politycznych przez władze innego państwa. Wprawdzie koliduje z zasadą suwerenności, bo często dotyczy placówki w prześladowającym państwie, ale stosowana jest z powodzeniem jako norma prawa zwyczajowego (jedynie kontynenty amerykańskie obejmuje podpisana w 1954 roku konwencja z Caracas o azylu dyplomatycznym).

1.2. Pojęcie protokołu dyplomatycznego

Termin „protokół” (*πρωτοκολλον* – *protokollon*) pochodzi z greki, gdzie oznaczał „spis zawartości” i powstał ze złożenia *πρωτο* – proto „pierwszy” i *κολλημα* – *kollema* „przyklejony”. W ten sposób nazywano kartę naklejoną na dokument i stanowiącą spis jego zawartości. W naszym kręgu kulturowym termin wszedł w użycie przez łacinę i francuski na określenie roboczej wersji dokumentu. Protokołem można nazwać pierwszą wersję umowy przed jej ratyfikacją, zapis

wyników rozmów i ustaleń oraz kodeks właściwego postępowania (dyplomacja, informatyka).

To ostatnie rozumienie wyznacza zakres semantyczny pojęcia protokołu dyplomatycznego. Polski historyk dyplomacji Edward Pałyga obrazowo napisał, że „protokół uchodzi za liturgię dyplomacji. Kryjąca się poza nim treść musi być dostatecznie ważna, a przekonanie o jej doniosłości dostatecznie silne, w przeciwnym bowiem razie – zewnętrzne przejawy protokołu musiałyby się wydać niezrozumiałym fetyszem lub niedorzecznością”. Mniej uroczyście nazywa się go często gramatyką dyplomacji międzynarodowej. Jako liturgia dyplomacji stanowi rytualną oprawę jej działań i tworzy obrzędowość, jako gramatyka dyplomacji kodyfikuje zasady budowy jej języka, słów, gestów i zachowań.

We współczesnym świecie racją bytu protokołu dyplomatycznego jest wyłącznie to, że jako instrument polityki zagranicznej państwa stanowi nośnik rzeczywistych treści przekazywanych za pomocą sformalizowanego języka i rytuału. Potrafi być hermetyczny i niezrozumiały – na tej samej zasadzie co techniczna terminologia programistów komputerowych czy lekarskie słownictwo zawodowe – co jednak nie ma większego znaczenia. Zdarza się, że uprzejme i wyszukane formy wyrażają stanowisko skrajnie odmienne lub wrogie.

Protokół potrafi być często używany do politycznej demonstracji. Słynna jest historia dworu otomańskiego, który przez cały wiek XIX – manifestując wrogość turecko-rosyjską – oczekiwał posła z Lechistanu. Gdy wyczytywano go na uroczystościach dworskich, odpowiedź szambelana brzmiała nieodmiennie: *Empêché!* – „Nie mógł przybyć!”

Posługując się językiem protokołu, możemy nawet – gdy taka jest wola stosującego go państwa – posuwać się do starannie przygotowanej i świadomej zniewagi dyplomatycznej (ang. *diplomatic insult*, franc. *insulte diplomatique*), by zasygnalizować kryzys w stosunkach z innym państwem. Tradycyjnie często posługiwała się nią dyplomacja francuska – od Napoleona obrażającego ambasadorów państw, którym zamierzał wydać wojnę, przez generała de Gaulle’a, który celował w sztuce odmowy uściśnięcia dłoni rozmówcy, aż po słynne zdanie prezydenta Chiraca: „Stracili dobrą okazję, aby siedzieć cicho” (*ils ont manqué une bonne occasion de se taire*) – mówiącego tak w 2003 roku o przywódcach państw kandydujących do Unii Europejskiej, w tym Polski, którzy poparli amerykański atak na Irak. Podobnym działaniem była na jesieni 2003 roku publiczna

manifestacja prezydenta Busha niechęci do spotkania z kanclerzem Schröderem, wzmocniona nieoczekiwanym przyjęciem w Białym Domu drugorzędного polityka niemieckiej opozycji, co prasa niemiecka uznała za przejaw „wojny dyplomatycznej”. Wreszcie prezydent Obama w 2015 roku odmówił przyjęcia premiera sojuszniczego Izraela, uznając, że jego wizyta odbywa się w trakcie kampanii wyborczej, a sam Netanjahu wykorzystuje ją do krytyki polityki bliskowschodniej USA.

Takie intencjonalne działanie nie jest gafą, nie ma cech osobistych i nigdy nie wynika z nieumiejętności panowania nad własnymi emocjami; jest precyzyjnym przesłaniem wyrażonym językiem protokołu dyplomatycznego.

Obok tego istnieje również gafa dyplomatyczna (ang. *diplomatic blunder*, franc. *gaffe diplomatique*), czyli popełnienie nietaktu, zwanego z francuska *faux pas*, który może być skutkiem przejęzyczenia, niezręczności, błędu czy niestosowności. W stosunkach między obcymi państwami często wynika z nieznośności kraju i jego kultury, co może zostać uznane za brak zainteresowania lub lekceważenie. Szczególnie czule na tym punkcie bywają państwa małe lub niedawno powstałe. Również wyczulone na gafy światowych przywódców są media, które lubią wyśmiewać ich braki w znajomości protokołu, tworzyć wokół – często drobnego – incydentu atmosferę skandalu i zapowiadać jego groźne konsekwencje dla stosunków międzypaństwowych. Prawdą jest jednak, że zazwyczaj obie strony zainteresowane są szybkim zatuszowaniem gafy, by nie stała się pożywką dla prasy, a znalezienie rozwiązania zlecają szefom Protokołu Dyplomatycznego. Ci natomiast nie należą do rozmownych i ludzkiej ciekawości nie zaspokoją.

Przykładem przejęzyczenia było mocno skrytykowane przez prasę brytyjską przemówienie George’a W. Busha witającego w roku 2007 królową brytyjską, której – przypominając udział na uroczystościach dwóchsetlecia Stanów Zjednoczonych – podziękował za obecność w 1776 roku. Królowa taktownie odpowiedziała podczas oficjalnej kolacji: „Zastanawiałam się, czy zacząć mój toast od słów, że byłam tu w 1776 roku, ale tego nie zrobię”. Przy okazji trzeba przypomnieć, że nie był to pierwszy nietakt prezydenta w obecności Elżbiety II, gdyż w trakcie wizyty w Londynie w 2003 roku pomylił królową z jej matką, zmarłą rok wcześniej w wieku 103 lat, i komplementował ją, że nie wygląda na swój wiek.

Słynną gafą w międzywojennym warszawskim świecie dyplomatycznym było ponawiane przez ambasadorową francuską pytanie o samopoczucie

nieżyjącej od niedawna żony ambasadora tureckiego, które miało w założeniu wyrażać sympatię dla osoby czas jakiś niewidzianej. Z nowszych można wymienić *faux pas* prezydenta Lecha Kaczyńskiego, który w przemówieniu wygłaszanym na cześć swojego przyjaciela, prezydenta Republiki Czeskiej Vaclava Klause, dwukrotnie pomylił jego nazwisko z nazwiskiem poprzednika i politycznego konkurenta Vaclava Havla.

Błędem wynikającym ze złego przygotowania było odegranie przez orkiestrę karaibskiego państewka Grenada hymnu Tajwanu (z którym zerwała stosunki dyplomatyczne dwa lata wcześniej) zamiast hymnu Chińskiej Republiki Ludowej, gdy premier uroczystie otwierał stadion, którego budowę sfinansował Pekin. Co prawda jeszcze gorszą gafę popełnił premier Belgii, intonując francuską Marsylianę jako belgijski hymn narodowy. Często zdarza się niewłaściwe użycie flag (na przykład polska flaga wywieszona czerwonym pasem do góry, jak flaga Monako) czy mylenie nazw państw (jak choćby Słowenia i Słowacja), mogące dać obcemu gościowi poczucie lekceważenia. Takie przykłady można mnożyć, a ich wychwytywanie jest ulubionym zadaniem części prasy. Gdy generał Charles de Gaulle składał w 1963 roku wizytę oficjalną w Kolumbii, jej prezydent powitał go okrzykiem: *Viva España!* Sekretarz generalny NATO lord Robertson po przybyciu w 2002 roku do Warszawy wyrażał radość, że jest w Moskwie, a prezydent François Hollande, przemawiając w Japonii, pozdrawiał naród chiński, co zdołał jednak poprawić tłumacz. Protokół doradza w takiej sytuacji, by uznać *faux pas* za omyłkę, która nie wynika ze złych intencji, i starać się o nim jak najszybciej zapomnieć.

Gafą może być niestosowny strój. Wiceprezydent USA Dick Cheney na uroczystościach 60. rocznicy wyzwolenia obozu Auschwitz w mroźne styczniowe popołudnie 2005 roku wystąpił w kurtce narciarskiej i ciepłej czapce, co wywołało falę krytyki w Stanach Zjednoczonych, jako zachowanie niedopuszczalne (*wardrobe malfunction*, czyli defekt garderoby). „The Washington Post” ujął to oględnie, że wiceprezydent, ubrany jak „operator pług śnieżny”, najwyraźniej bardziej przejmował się zimnem niż powagą uroczystości. Inni mówili nawet o afronie i znieważeniu pamięci ofiar.

Na szczęście protokół częściej służy celom pozytywnym. Raczej amortyzuje różnice, niż je pogłębia, i skłania do szybkiego rozwiązywania napotykanых – podczas spotkań lub wizyt osobistości obcych – nowych i nieznanых problemów, często wynikających z różnic kulturowych, co wymaga szczególnej uprzejmości połączonej ze zdrowym rozsądkiem.

Protokół dyplomatyczny ułatwia jednocześnie wyrażenie szacunku państwom (precedencja, ceremoniał) i – najogólniej mówiąc – ułożenie zgodnych stosunków między ich przedstawicielami (etykieta, dobre maniery). Jednakże zasady dobrego wychowania nie mogą paść ofiarą przerostu formy i jej nieprzystawania do współczesności. Jeden z twórców polskiego protokołu dyplomatycznego Karol Bertoni tak tłumaczył jego zadania: „Celem protokołu i etykiety dyplomatycznej jest więc nie tylko zapobieganie obrazom i naprężeniom, ale pozytywne wygładzanie terenu i tworzenie atmosfery harmonijnej i przychylnej dla rozmawiania o sprawach stosunków międzynarodowych. Możliwe jest to przez uzgodnienie pewnych zasad i reguł przy nawiązywaniu tych stosunków. Te reguły i zwyczaje zmieniają się stosownie do demokratyzacji i rozwoju tendencji uproszczenia zasad współżycia”. Chociaż zachowania ceremonialne powinny najlepiej oddać głębię szacunku, protokół dyplomatyczny ewoluuje w miarę rozwoju świata, rezygnuje z form anachronicznych i łatwo dostosowuje się do potrzeb czasów (nowe środki transportu, znaczenie oprawy prasowej, wymogi bezpieczeństwa).

Współcześnie termin „protokół” oznacza „kod uprzejmości, który łączy dyplomatyczne formy, ceremonię i etykiety”. Należy zawsze mieć na uwadze, że pojęcia protokołu, ceremoniału i etykiety nie są równoznaczne, choć w wielu przypadkach mogą się nakładać. Protokół reguluje stosunki między państwami i ich przedstawicielami, ceremoniał służy organizacji uroczystości oficjalnych, szczególnie państwowych, etykieta zaś jest przestrzeganiem zasad zachowania się i ubioru w sytuacjach publicznych. W świecie biznesu używa się najchętniej terminu „protokół”, co pozwala poprawić wizerunek i zwiększa wiarygodność oraz skuteczność negocjacyjną, które cechują dyplomację.

1.3. Źródła i historia protokołu dyplomatycznego

*Ci poważnie stąpając, rządu przestrzegają
I wielowładnym okiem wszędy poglądają.
Jednym na stronę każą, drugim następować
Chcąc wszelki swym dozorem porządek zachować.*

*Hieronim Morsztyn,
Światowa rozkosz, 1606*

Początki porządku protokolarnego wiążą się z dworami monarszymi średniowiecznej Europy. Poselstwa przybywały, by w imieniu swych władców

zawierać sojusze, prosić o pokój lub proponować małżeństwa dynastyczne. Sposób, w jaki były przyjmowane, wynikał ze zwyczajów dworskich; w zasadzie nie czyniono różnicy między obcymi posłami i dostojnikami własnego państwa. Pierwszy zapis, który można uznać za wyróżnienie obcych posłów spośród innych osobistości goszczących na dworze, sporządził cesarz bizantyński Konstantyn VII Porfirogeneta (905–959). Jego rozprawa *O ceremoniach dworu bizantyńskiego* (953) ukazywała, jak przepych dworu cesarskiego – z audiecjami, bankietami i darami – powinien ostatecznie przekonać obcych posłów o niezwyciężonej potęgę gospodarzy. Ceremoniał dworski był zatem w ujęciu Konstantyna narzędziem polityki zagranicznej, czyli tym, czym dziś jest protokół.

Tradycja bizantyńska dała zresztą bezpośrednio początek dyplomacji weneckiej, która z kolei ukształtowała całą nowożytną dyplomację europejską. Odcisnęła także trwałe piętno na zwyczajach rosyjskiego dworu carskiego i organizacji jego urzędu poselskiego (*posolskij prikaz*), powstałego w 1549 roku. Z niej też pochodziła – nieznana dyplomacji zachodniej – charakterystyczna praktyka, którą stosował carski protokół (*posolskij obriad*): rygorystyczna ocena wartości upominków obcych posłów. Od urzędników (diaków) kremlowskiego protokołu zależało bowiem stwierdzenie, czy kosztowność darów świadczy o należyтым szacunku dla władcy, czy są zatem godne przyjęcia, a w konsekwencji – czy poseł w ogóle uzyska audiencję. Miarą zadowolenia strony rosyjskiej z podarków było nie tylko powodzenie misji, ale i obdarowanie z nawiązką, „oddarek” (*oddarok*), którą zazwyczaj stanowiły najcenniejsze futra lub dziesiątki skórek sobolowych. Wzory zachodnie Rosja przejęła do protokołu dopiero w trakcie modernizacji państwa za panowania Piotra I.

Dwory zachodniej Europy powierzały oprawę audiencji udzielanych poselstwom – od ich przyjęcia, przez zakwaterowanie i uwierzytelnienie, do rozmów i bankietów – własnym mistrzom ceremonii (ang. *master of ceremonies*, franc. *maître des cérémonies*). Byli oni organizatorami wszystkich uroczystości dworskich, zwykle o silnym akcencie religijnym – koronacji, oficjalnych wjazdów, ślubów czy pogrzebów. Stąd bierze się zapewne również namaszczonego ceremoniał przyjęć obcych posłów. Przełożony służby odpowiedzialnej za liturgię papieską w Watykanie nosił zresztą przez wieki tytuł *maestro delle cerimonie*, zamieniony dopiero w 1988 roku na *maestro delle celebrazioni liturgiche del sommo pontefice*. Zajmuje się on jednak wyłącznie sakramentami sprawowanymi przez papieża, gdyż organizacja przyjęć, wizyt i audiencji papieskich pozostaje w gestii służby

protokolarnej zapewnionej przez Prefekturę Domu Papieskiego (*Prefettura della Casa Pontificia*).

Każde państwo ustalało własny ceremoniał dworski i wyznaczało urzędników odpowiedzialnych za jego przestrzeganie. We Francji był to początkowo wielki szambelan (*grand chambellan*), później – gdy urząd ten stał się tytularny – *grand maître des cérémonies*. Na dworze brytyjskim do dzisiaj podobną funkcję sprawuje lord szambelan (*The Lord Chamberlain*); w zwyczaju polskim obowiązki te pełnił sam marszałek wielki koronny, mając do pomocy – jako zastępcę – marszałka nadwornego.

Za przełomową datę w dziejach protokołu dyplomatycznego uznaje się 1 stycznia 1585 roku, kiedy to król Francji Henryk III – czyli nasz Henryk Walezy – wydał ordynację ustanawiającą urząd *introduceur des ambassadeurs et princes étrangers*, „wprowadzającego ambasadorów i władców obcych”. Oczywiście celem władcy – a cel ów chronologicznie wiąże się z powstawaniem stałych misji dyplomatycznych i zaczątkami oddzielnych sekretariatów stanu do spraw zagranicznych – było lepsze przygotowanie dworu do przyjmowania obcych posłów, z wyraźnym przedkładaniem aspektu politycznego nad ceremonialny. Król uczynił z ceremoniału dworskiego prawdziwą sztukę i – według świadectw współczesnych – własnoręcznie zredagował przepisy, które w formie drukowanej zostały rozdane wszystkim dworzanom. Pierwszym *introduceur des ambassadeurs*, inaczej szlachcicem domu królewskiego (*gentilhomme ordinaire de la chambre du roi*) odpowiedzialnym za przyjęcie obcych ambasadorów został Jérôme de Gondy. Tytuł *introduceur des ambassadeurs* przetrwał zresztą monarchie i rewolucje i do dzisiaj jest oficjalną nazwą stanowiska szefa Protokołu Dyplomatycznego francuskiego Ministerstwa Spraw Zagranicznych.

Utworzenie nowego urzędu spowodowało ostre spory kompetencyjne z mistrzem ceremonii, czemu starano się zaradzić, ściśle rozdzielając obowiązki. Ilustruje to skomplikowany opis przyjęcia poselstwa polskiego przez Ludwika XIV (5 listopada 1645 roku). I tak: rano, gdy *grand maître des cérémonies* ustalał ze wszystkimi kapitanami gwardii ceremoniał wystawienia oddziałów honorowych, *introduceur des ambassadeurs* udał się kareta królewską po wysłannika Władysława IV, wojewodę poznańskiego Krzysztofa Opalińskiego ze świtą, by przewieźć go w oficjalnym pochodzie przez Paryż. Przybyłego do pałacu wojewodę *grand maître des cérémonies* witał u stóp schodów i prowadził na osobiste pokoje królewskie, gdzie oczekiwał *introduceur des ambassadeurs*. Pierwszy zajął

miejsce po prawej ręce posła, drugi – po lewej, i tak wprowadzili go przed oblicze siedmioletniego króla.

Mimo szczegółowych ustaleń zatargi między dwoma urzędnikami były nieuniknione. Ostateczną wykładnię odmienności ich kompetencji dał ministrowi spraw zagranicznych w 1822 roku baron Gaspard Joseph Ange de La Live: „*Introduceur des ambassadeurs* jest przełożonym służby ceremonii zagranicznych, podczas gdy *maître des cérémonies* kieruje ceremoniami francuskimi”. Wyjaśnia to nadal aktualną różnicę pojęciową między protokołem dyplomatycznym, czyli obsługą kontaktów z przedstawicielami państw obcych, a ceremoniałem, związanym z organizacją uroczystości państwowych. Wyraźny podział zadań dokonywał się również w XIX wieku – protokół dyplomatyczny przekształcał się stopniowo w służbę Ministerstwa Spraw Zagranicznych, gdy szambelanowie odpowiedzialni za ceremonie pozostali na dworach monarszych, aby przejść z większością z nich do historii na początku następnego stulecia.

1.4. Kongres wiedeński i powstanie Protokołu Dyplomatycznego

Tak zorganizowany protokół dyplomatyczny ukształtował się głównie pod wpływem tradycji francuskiej, która najwcześniej wydzieliła go z ceremoniału dworskiego i uczyniła instrumentem polityki zagranicznej. Nie dziwi to, gdy przypomnieć, że klasyczny podręcznik dyplomacji Harolda Nicolsona określa całą organizację nowożytnej służby zagranicznej mianem „systemu francuskiego”.

Jednoczesny rozwój polityki zagranicznej wymagał uregulowań międzynarodowych. Istotną rolę w tym zakresie odegrał kongres wiedeński, który w 1815 roku – po wojnach napoleońskich – ustalił nowy porządek polityczny w Europie, oparty na pojęciu równości suwerennych państw, oraz stworzył podstawy systemu międzynarodowego ze wspólnym wypracowywaniem decyzji w drodze stałych rokowań dyplomatycznych (system kongresowy). Aneks XVII do Aktu końcowego kongresu ujednolicił rangi dyplomatyczne, aby umożliwić jasne wyznaczenie starszeństwa wśród dyplomatów i zrównanie ich w przywilejach, uniezależnił sposób ich przyjmowania od siły więzów dynastycznych oraz uregulował zasady opracowywania i podpisywania umów. Ta praktyka spisana w formie protokołu uzgodnień dała nazwę całej gałęzi wiedzy – protokołowi dyplomatycznemu. Wszystkie przyjęte przy tej okazji ustalenia stworzyły podstawy międzynarodowego porządku

w zakresie stosunków dyplomatycznych i w niezmienionej formie zostały potwierdzone przez konwencję wiedeńską ONZ z 1961 roku.

Kongres ustalił, że ambasadorowi, reprezentującemu przecież osobę i godność władcy, należą się monarsze formy etykietałne, takie jak: prawo do tytułu ekscelencji (ale nie w rozmowie z panującym, przy którym jest uwierzytelniony), prawo do baldachimu w sali audiencjonalnej, prawo nakrycia głowy w obecności monarchy (ale tylko wtedy, gdy ten uprzednio nakryje głowę), prawo do jazdy powozem zaprzężonym w sześć koni, prawo do odbierania honorów wojskowych, prawo pierwszeństwa w przyjmowaniu wizyt posłów i ministrów, co czyniło z nich dyplomatów niższego szczebla; wreszcie przysługujące żonie ambasadora prawo taboretu, czyli zajęcia miejsca siedzącego obok królowej, gdy ta usiadzie. Całość tych zasad przyjęła nazwę protokołu dyplomatycznego, gdyż stanowiła kodyfikację obowiązkowych zachowań i etykiety stosowanej wobec przedstawicieli państw obcych.

Zapis etykiety i zwyczajów obowiązujących przedstawicieli dyplomatycznych odegrał ważną rolę w rozwoju oficjalnych stosunków międzypaństwowych ery nowożytnej. Należy jednak pamiętać, że ograniczył się do europejskiego kręgu cywilizacyjnego i tylko z niego czerpał wzorce zachowań. Pierwsze próby nawiązywania kontaktów z przedstawicielami innych kultur wykazały, jak złudne byłoby posługiwanie się w tych sytuacjach europejskim protokołem dyplomatycznym.

Na chińskim dworze cesarskim traktowano zachodnich posłów jako przedstawicieli wasala, który składa hołd Synowi Niebios, a przynoszone przez nich dary były uznawane za należną daninę. W ten sposób jeden z pierwszych rosyjskich posłów Mikołaj Spafarij w 1676 roku odbył w Pekinie upokarzający ceremoniał dziesięciokrotnego bicia czołem przed cesarzem, mający znaczyć, że władca Moskwy uważa się za poddanego imperium chińskiego. Wysłane przez Jerzego III poselstwo lorda McCartneya, który w 1793 roku przywiózł wśród darów cuda brytyjskiego przemysłu – armaty, teleskopy, karete, balon i porcelanę Wedgwooda – skończyło się całkowitym fiaskiem. Dary zostały przyjęte ze wzgardą, a cesarz Quianlong odrzucił propozycję nawiązania stosunków dyplomatycznych, stwierdzając w liście do króla, że obecność posła brytyjskiego w Pekinie byłaby sprzeczna z wiekową etykietą i mogłaby zaburzyć harmonię Niebiańskiego Imperium. Gdy mocarstwa zachodnie w roku 1859 zmusiły wreszcie słabnące Chiny do przyjęcia obcych poselstw, ambasador brytyjski przez kolejne półtora roku negocjował z urzędnikami ministerstwa ceremonii szczegóły swej pierwszej

audjencji u cesarza, chcąc odbyć ją na stojąco, a nie na klęczkach. Własne poselstwa Chiny zaczęły ustanawiać na Zachodzie dopiero od 1875 roku.

Dziś różnorodność kulturowa stała się już uznanym czynnikiem kształtującym stosunki między państwami i zachowania ich przedstawicieli dyplomatycznych.

1.5. Organizacja Protokołu Dyplomatycznego

Wskutek rozwoju historycznego służba Protokołu Dyplomatycznego – choć obsługuje kontakty zagranicznych przedstawicieli państwa – czasem musi pełnić funkcje nieistniejących już służb ceremonii, ustalać przebieg i porządek uroczystości oraz doradzać w kwestiach etykiety. Jako rozwiązanie standardowe przyjęto, że Protokół Dyplomatyczny jest wyspecjalizowanym departamentem Ministerstwa Spraw Zagranicznych, który – pracując dla własnego ministra – zajmuje się również przygotowywaniem wizyt i spotkań zagranicznych głowy państwa i szefa rządu.

System organizacyjny Protokołu bywa odmienny w różnych państwach. Najczęściej (tak jak w Polsce) jednostka ta działa w ramach Ministerstwa Spraw Zagranicznych i realizuje zadania polityki zagranicznej, szczególnie dotyczące wizyt i konferencji międzynarodowych, przyznawania polskich odznaczeń cudzoziemcom, przestrzegania statusu, immunitetów i przywilejów dyplomatów oraz kontaktów z misjami dyplomatycznymi akredytowanymi w kraju, a niezależnie od tego trudni się oprawą wizyt składanych przez (lub na zaproszenie) prezydenta Rzeczypospolitej, prezesa Rady Ministrów i ministra spraw zagranicznych.

Owe dodatkowe obowiązki Protokół wypełnia bezpośrednio, co jest przyjęte w Polsce, lub za pośrednictwem dyplomatów oddelegowanych do kancelarii głowy państwa i szefa rządu, jak obecnie we Francji, gdzie dwaj zastępcy szefa Protokołu pracują odpowiednio na potrzeby prezydenta i premiera. Protokół Dyplomatyczny francuskiego MSZ ma w swej kompetencji:

- kwestie etykiety i precedencji,
- protokół prezydenta Republiki i ministra spraw zagranicznych,
- organizację i ceremoniał wizyt oficjalnych we Francji suwerenów, głów państw, szefów rządów i ministrów spraw zagranicznych,
- przyjmowanie ambasadorów i członków korpusu dyplomatycznego,

- publikację listy korpusu dyplomatycznego,
- przywileje, immunitety i zwolnienia dyplomatyczne,
- propozycje odznaczeń francuskich dla obywateli obcych,
- przyznawane obywatelom francuskim odznaczenia obce i wydawanie zgody na ich przyjęcie,
- przygotowywanie i ekspedycję listów notyfikacyjnych, listów uwierzytelniających, listów odwołujących i listów rekredencyjnych,
- ekspedycję traktatów, konwencji i umów, ratyfikacji, pełnomocnictw,
- listy komisyjne i wydawanie *exequatur* dla konsulów.

Komórka protokolarna urzędu prezydenta Francji organizuje wszystkie wydawane przez niego przyjęcia (dobór gości, ich zaproszenie i plan usadzania przy stołach) oraz audiencje udzielane szefom misji dyplomatycznych i osobistościom obcym odwiedzającym Francję, a także ambasadorom francuskim przed ich wyjazdem na placówkę i po powrocie.

We Włoszech Protokół Dyplomatyczny MSZ – *Cerimoniale diplomatico della Repubblica* – obsługuje bezpośrednio wizyty zagraniczne prezydenta, premiera i ministra spraw zagranicznych oraz ich gości, natomiast dyplomaci oddelegowani do kancelarii prezydenta i premiera organizują ceremonie państwowe tylko na terenie kraju. Szefa Protokołu Dyplomatycznego powołuje dekretem prezydent Republiki na wniosek ministra spraw zagranicznych, akceptowany przez Radę Ministrów, spośród dyplomatów w randze ambasadora lub ministra pełnomocnego I klasy. Włoski Protokół Dyplomatyczny MSZ tworzą cztery biura (*uffici*), odpowiadające za:

- sprawy ogólne korpusu dyplomatycznego (normy protokołu, listy uwierzytelniające, akredytacje i odwołania szefów misji, przywileje i immunitety dyplomatyczne),
- korpus konsularny, *exequatur*, organizacje międzynarodowe, misje specjalne, legitymacje dyplomatyczne, odznaczenia,
- organizację wizyt państwowych i oficjalnych,
- spotkania wielostronne, tłumaczenia podczas wizyt, spotkań i na potrzeby MSZ.

Niezależnie od tego w Prezydium Rządu działa Biuro Protokołu (*Ufficio del cerimoniale presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri*), które odpowiada za realizację protokołu państwowego, nieobjętego protokołu dyplomatycznego.

We współczesnej Rosji podstawową komórkę Protokołu stanowi urząd w administracji prezydenta Federacji Rosyjskiej (*Protokolno-organizacionnoje uprawnienie Priezidenta Rossijskoj Fiedieracyi*), który odpowiada za opracowanie i realizację rosyjskiego protokołu państwowego, uroczystości z udziałem głowy państwa, wizyty państwowe i precedencję państwową. Natomiast w gestii Departamentu Protokołu Państwowego rosyjskiego MSZ (*Diepartament gosudarstwiennogo protokoła MID*) pozostają głównie: organizacja całości wizyt najwyższego szczebla, w których nie uczestniczy prezydent Federacji Rosyjskiej, kontakty z ambasadami, prowadzenie korespondencji dyplomatycznej i nadzorowanie przestrzegania przywilejów dyplomatycznych.

W Stanach Zjednoczonych Biuro Protokołu Dyplomatycznego (*Office of the Chief of Protocol*) zostało powołane w Departamencie Stanu w 1928 roku. Jego szef, który od 1946 roku nosi oficjalny tytuł szefa Protokołu Białego Domu (*Chief of Protocol for the White House*), pełni obowiązki wobec prezydenta i wiceprezydenta USA oraz sekretarza stanu w zakresie protokołu krajowego i międzynarodowego, koordynuje działania wszystkich agend rządu, odpowiada za przygotowanie i przebieg wizyt obcych osobistości. Zaprzysięga także nowych członków służby zagranicznej (*Foreign Service*) oraz wyższych urzędników Departamentu Stanu, którzy nie są jej członkami.

Na stanowisko szefa Protokołu w tradycji amerykańskiej powołuje się nie zawodowego dyplomata, lecz osobę związaną bezpośrednio z prezydentem (zazwyczaj pracującą z nim w przeszłości na innych stanowiskach lub uczestniczącą w jego sztabie wyborczym), który wskazuje ją po objęciu urzędu na czas swojej kadencji. Jako wysoki urzędnik Departamentu Stanu, szef Protokołu Białego Domu jest desygnowany za zgodą Senatu, otrzymuje rangę podsekretarza stanu (*Assistant Secretary of State*) i tytuł ambasadora na czas sprawowania urzędu. Jego rola jest tym istotniejsza, że w tradycji amerykańskiej pierwsza para Ameryki – prezydent USA i jego małżonka określana mianem pierwszej damy (*First Lady*) – stanowi model do naśladowania w kwestiach etykiety. Są oni bowiem *makers of manners*, wzorem właściwych manier, z prawem wprowadzania do nich zmiany. Uczestnicząc w przygotowywaniu spotkań, uroczystości i przyjęć w Białym Domu, szef Protokołu ściśle współpracuje z asystentem prezydenta do spraw towarzyskich (*White House Social Secretary*).

Biuro Szefa Protokołu Departamentu Stanu USA składa się z pięciu wydziałów:

- Blair House, oficjalnej rezydencji gości prezydenta Stanów Zjednoczonych, znajdującej się naprzeciw Białego Domu (*Blair House division*);

- ceremonii (*Ceremonials division*), który odpowiada za udział obcych dyplomatów w oficjalnych uroczystościach z prezydentem, wiceprezydentem i sekretarzem stanu, za przyjęcia wydawane przez sekretarza stanu i jego zastępcę w Diplomatic Reception Rooms, za przestrzeganie precedencji i doradzanie w sprawach etykiety;

- dyplomatycznego (*Diplomatic Affairs division*), „łącznika prezydenta USA z korpusem dyplomatycznym”, odpowiedzialnego za uroczystości składania listów uwierzytelniających, obsługującego kontakty z obcymi przedstawicielstwami dyplomatycznymi w USA oraz korzystanie z immunitetów i przywilejów;

- wizyt (*Visits division*), który przygotowuje i prowadzi wizyty obcych szefów państw i rządów w USA, towarzyszy prezydentowi i wiceprezydentowi w wizytach zagranicznych oraz misjom specjalnym wysyłanym przez prezydenta (*Presidential delegation*);

- administracyjnego (*Management division*), odpowiadającego za koordynację przygotowywania uroczystości, ich aspekty finansowe, logistyczne i bezpieczeństwa.

Biuro Szefa Protokołu prowadzi również oficjalny rejestr prezentów przyjętych przez prezydenta USA i funkcjonariuszy federalnych od przedstawicieli obcych rządów wraz z ich szczegółowym opisem i wyjaśnieniem przyczyn przyjęcia (standardowa formuła: odmowa mogłaby wprawić w zakłopotanie darczyńcę i rząd USA, *non-acceptance would cause embarrassment to donor and U.S. Government*).

W Wielkiej Brytanii większość obowiązków ceremonialnych, które w innych państwach przejął Protokół Dyplomatyczny, pozostaje domeną urzędów dworskich. Są zgrupowane w Zarząd Dworu Królewskiego (*The Royal Household*) złożony z pięciu departamentów i nadzorowany przez lorda szambelana (*The Lord Chamberlain*). Lorda szambelana dworu królewskiego nie należy mylić z lordem wielkim szambelanem (*The Lord Great Chamberlain*), jednym z sześciu wielkich urzędników korony, reprezentującym monarchę w Izbie Lordów. Funkcje związane bezpośrednio z protokołem dyplomatycznym pełnią dwa urzędy dworskie: Urząd Lorda Szambelana (*The Lord Chamberlain's Office*) i Departament Mistrza

Dworu (*The Master of the Household's Department*). Pierwszy organizuje wielkie uroczystości państwowe: wizyty państwowe składane w Zjednoczonym Królestwie (*State visits*), otwarcia sesji parlamentu (*State opening of Parliament*), odznaczenia najwyższymi orderami (*investitures*), królewskie zaślubiny i pogrzeby. Drugi odpowiada za królewskie przyjęcia i kuchnię (lista zaproszonych gości, ich rozsadzanie przy stole, menu itp.).

W Urzędzie Lorda Szambelana jest również usytuowany marszałek korpusu dyplomatycznego Jej Królewskiej Mości (*HM Marshal of the Diplomatic Corps*) organizujący kontakty monarchy z szefami misji akredytowanych w Londynie (jest to funkcja bliska funkcji szefa Protokołu Dyplomatycznego w innych państwach). Stanowisko to zostało utworzone w roku 1920, ale kontynuuje zadania powołanego przez króla Jakuba I w 1603 roku urzędu mistrza ceremonii (*Master of the Ceremonies*). Marszałek korpusu dyplomatycznego – powoływany na dziesięć lat, zazwyczaj spośród emerytowanych wojskowych wysokiej rangi należących do dworu królewskiego – organizuje i prowadzi ceremonię składania przez ambasadorów listów uwierzytelniających. Jest obecnie jedynym obok adiutanta królewskiego (*King's/Queen's Equerry*) urzędnikiem dworu, który wprowadza na audjencje do królowej ambasadorów i najwyższe osobistości, a następnie się wycofuje, nigdy nie odwracając się plecami do monarchy.

Protokół Dyplomatyczny brytyjskiego MSZ (*Protocol Division*) zajmuje się kontaktami z placówkami dyplomatycznymi w Zjednoczonym Królestwie – zapewnia im bezpieczeństwo, prowadzi listy korpusu dyplomatycznego, pilnuje przestrzegania immunitetów i przywilejów, pośredniczy w organizacji spotkań. Przygotowuje uroczystości oficjalne, doradza w zakresie protokolarnym i precedencji oraz prowadzi politykę odznaczeń dla cudzoziemców. Przez Royal Household Secretariat uczestniczy w koordynacji prac dworu i MSZ związanych z wizytami monarszymi. Dyrektor Protokołu MSZ nosi jednocześnie tytuł wice-marszałka korpusu dyplomatycznego JKM (*HM Vice-Marshal of the Diplomatic Corps*).

Niezależnie od Protokołu Dyplomatycznego MSZ niektóre funkcje protokolarne pełnią lordowie i damy świty królewskiej (*Lord-in-Waiting, Lady-in-Waiting*) oraz tytułarni dworzanie towarzyszący obcym gościom monarchy. Trzej lordowie oraz trzy damy świty są obecnie rzecznikami dyscyplinarnymi większości parlamentarnej w izbie wyższej (*whips*), witają gości królowej, towarzyszą im i wprowadzają ich na spotkanie. Monarcha ma również prawo powoływać spośród swoich

dworzan stałych lordów świty (*permanent Lords-in-Waiting*), niezwiązanych instrukcjami rządowymi. Obyczaj wywodzi się ze średniowiecznej praktyki powierzenia tych funkcji książętom krwi i parom, których z czasem zastąpili szefowie Protokołu.

Własną służbę protokolarną ma także Watykan, uznawany międzynarodowo jako Stolica Apostolska (*Santa Sede*, odpowiednik ang. *Holy See*, franc. *Saint-Siège*) i utrzymujący stosunki dyplomatyczne ze 178 państwami. Służbę tę tworzy Prefektura Domu Papieskiego (*Prefettura della Casa Pontificia*) kierowana przez prefekta, który towarzyszy Ojcu Świętemu we wszystkich obowiązkach publicznych. Prefektura odpowiada za organizację wizyt szefów państw, rządów lub ministrów w Watykanie i uroczystych audiencji (*udienze solenni*), uroczystości składania papieżowi listów uwierzytelniających i innych jego spotkań z korpusem dyplomatycznym, za organizację wszystkich audiencji papieskich – prywatnych, specjalnych i generalnych (*udienze private, speciali e generali*), oraz wszystkich ceremonii papieskich poza ich stroną liturgiczną. Służbę tę – zreformowaną przez Pawła VI – tworzą duchowni, prałaci Antykamery (*prelati di Anticamera*) i służący w Antykamerze (*addetti di Anticamera*) oraz świeccy, asysta Tronu (*assistenti al Soglio*) i szlachcice Jego Świątobliwości (*gentiluomini di Sua Santità*). Prefektura wyznacza też precedencję w kolegium kardynalskim, kaplicy papieskiej i prałaturze oraz w korpusie dyplomatycznym. Bieżące kontakty Stolicy Apostolskiej z korpusem dyplomatycznym obsługuje *Ufficio del Protocollo*, którego szef (*capo di Protocollo*) jest duchownym należącym do watykańskiej służby dyplomatycznej.

Watykańska służba Protokołu nie zajmuje się podróżami papieskimi. Organizuje je niewielki zespół osób świeckich, w ścisłej współpracy z ceremoniarzami odpowiedzialnymi za program liturgiczny oraz oficerami Gwardii Szwajcarskiej (*Guardia Svizzera*) i Żandarmerii Watykańskiej (*Corpo di Gendarmeria Vaticana*), dbającymi o bezpieczeństwo papieża. Dyrektor podróży apostolskich (*direttore dei viaggi apostolici*) towarzyszący Ojcu Świętemu w wyjazdach zagranicznych pełni w nich funkcje porównywalne z funkcjami szefa Protokołu.

Własną służbę protokolarną mają sekretariaty Organizacji Narodów Zjednoczonych w Nowym Jorku i Rady Europy w Strasburgu. To ona ustala precedencję szefów delegacji i prowadzi do sali obrad.

Zadania protokolarne w Unii Europejskiej rozdzielone są między jej instytucje: odrębne niewielkie służby protokołu obsługują wizyty obcych osobistości u przewodniczących Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej i Komisji Europejskiej. Podobnie są zadania urzędnika odpowiedzialnego za protokół w gabinecie Sekretarza Generalnego NATO. Służby protokolarne wspomnianych organizacji nie przygotowują jednak wyjazdów zagranicznych ich szefów i nie uczestniczą w tych wyjazdach.

Biorąc pod uwagę wszystkie różnice w usytuowaniu i zakresie obowiązków Protokołu, które wynikają z tradycji narodowej lub specyfiki instytucjonalnej, można dostrzec dwa modele funkcjonowania jego służb:

- funkcję protokołu państwowego pełni jedna centralna służba – Protokół Dyplomatyczny, jako jednostka organizacyjna MSZ; tak jest na przykład w Polsce, we Francji, w Niemczech, we Włoszech, w USA;
- niezależne od siebie komórki protokołu w kancelariach głowy państwa, szefa rządu, przewodniczących izb parlamentu obsługują wyłącznie potrzeby tych ciał; taki model mają, poza monarchiami, na przykład Rosja, Ukraina, Republika Czeska, Słowacja i Węgry.

W ramach współpracy państw członkowskich Unii Europejskiej (wspólna polityka zagraniczna i bezpieczeństwa, ang. *Common Foreign and Security Policy*, franc. *politique étrangère et de sécurité commune*) regularnie spotyka się grupa robocza szefów protokołu (COPRO) złożona z dyrektorów departamentów Protokołu Dyplomatycznego ministerstw spraw zagranicznych oraz szefów protokołu Rady Europejskiej, Komisji Europejskiej i Parlamentu Europejskiego. Współpraca COPRO ma na celu nie ujednolicanie protokołu poszczególnych państw, opartego na ich własnej tradycji, lecz wymianę doświadczeń, promowanie najlepszych praktyk i wspólne rozwiązywanie nowych problemów funkcjonowania protokołu w nowoczesnym społeczeństwie.

Z obserwacji i wymiany doświadczeń wynika, że scentralizowana, jedna służba protokołu zapewnia lepszą koordynację i skuteczność realizacji zadań. Ich rozdzielenie między poszczególne instytucje państwa podkreśla co prawda ważność każdej z nich, ale może prowadzić do fragmentacji działań, a w konsekwencji do braku odpowiedzialności za całość organizacji wydarzenia, na przykład za przebieg wizyty oficjalnej.

1.6. Protokół dyplomatyczny w tradycji polskiej

Protokół dyplomatyczny ma w Polsce historię krótszą niż w wielu innych państwach europejskich. Rzeczpospolita Obojga Narodów, choć prowadziła aktywną politykę zagraniczną, nie utrzymywała stałych ambasad, gdyż nie wyrażał na nie zgody Sejm. Przez cały wiek XIX, zasadniczy dla kształtowania się sztuki protokołu, Polska była pozbawiona niepodległości, a zatem i takich instytucji państwa, jak służba dyplomatyczna. Polski protokół zaczął powstawać dopiero po I wojnie światowej, w odbudowywanej Rzeczypospolitej. Jego główni twórcy, Stefan hr. Przezdziecki i Karol Bertoni, wcześniej byli zawodowymi dyplomataми: pierwszy w służbie Rosji, drugi – Austro-Węgier. Przygotowany przez nich zbiór przepisów protokolarnych łączył zwyczaje panujące na najbardziej wyrafinowanych dworach Europy, petersburskim i wiedeńskim, wzbogacone o elementy polskiej tradycji narodowej. Praca szła jednak również w kierunku unowocześnienia ceremoniału, jego częściowego uproszczenia i dostosowania do nowych potrzeb.

W ten sposób polski protokół dyplomatyczny przejął, przechował, ale i rozwinął złożoną sztukę ceremoniału i etykiety obu dworów cesarskich, które w tym samym czasie zniknęły bezpowrotnie i bez spadkobierców. Polska szkoła protokołu – na równi z ceremoniałem monarszym włoskiego pałacu królewskiego, Kwirynału – stała się w międzywojniu europejskim punktem odniesienia. Ambasador francuski w Warszawie Jules Laroche określał wprawdzie nasz protokół jako sztywny i pompatyczny, ale jego następca Léon Noël przyznawał w pamiętnikach, że francuskie Quai d'Orsay chętnie wysyłało do Warszawy młodych dyptomatów, by tu uczyli się protokolarnego rzemiosła.

W okresie powojennym znacznie ograniczono funkcje Protokołu Dyplomatycznego z przyczyn ideologiczno-politycznych. Już w 1945 roku jego ówczesny szef Adam Gubrynowicz (piastował stanowisko w latach 1945–1949, po czym poprosił o azyl w USA) na polecenie ministra Rzymowskiego opracował nowy ceremoniał, czyli zapis zwyczajów protokolarnych obowiązujących w Polsce. W zasadzie był to ceremoniał II Rzeczypospolitej, w niewielkim stopniu zmodernizowany i pozbawiony niektórych oznak zewnętrznych, jak na przykład frak mundurowy dla polskiej służby dyplomatycznej. Zapis ten stanowi do dzisiaj podstawę polskiego protokołu dyplomatycznego.

W czasach PRL protokół nie utracił wprawdzie profesjonalnych zalet, ale jako niechciany symbol elitarności służby dyplomatycznej, kojarzący się

z wartościami odrzucanymi przez państwo komunistyczne, został sprowadzony do niszowej roli tylko formalnego kanału kontaktu z placówkami dyplomatycznymi głównie państw zachodnich, z którymi stosunki polityczne były i tak dość chłodne. W dodatku członkowie aparatu partyjnego obsadzający większość wyższych stanowisk w służbie dyplomatycznej byli mało wrażliwi na „obce im klasowo” zwyczaje i sposób uprawiania polityki, co do dziś przechowało się w licznych anegdotach.

Stosunki z państwami bloku komunistycznego nie opierały się na klasycznych wzorcach dyplomacji, a możliwości prowadzenia samodzielnej polityki wobec państw zachodnich, które wymagałyby takich form protokolarnych, zostały ograniczone. Skutkiem było naruszenie naturalnej łączności między protokołem i polityką zagraniczną. Powstała sytuacja, przed którą się przestrzega: protokół dyplomatyczny stał się martwym językiem staroświeckich form, pozbawionych treści i znaczenia.

Trzeba było przemian 1989 roku i zamknięcia okresu ograniczonej suwerenności, aby dyplomacja III Rzeczypospolitej mogła wykorzystać dobrą szkołę naszego protokołu do osiągnięcia celów polityki zagranicznej państwa.

1.7. Współczesny polski Protokół Dyplomatyczny

Protokół Dyplomatyczny (PD) polskiego Ministerstwa Spraw Zagranicznych pełni jednocześnie funkcję protokołu dyplomatycznego i państwowego. Oznacza to, że nie tylko jest departamentem działającym na rzecz Ministerstwa i polskiej służby zagranicznej, lecz także zapewnia pełną oprawę ceremonialną i protokolarną wszystkim najwyższym organom państwa uprawnionym do reprezentowania go na zewnątrz i w stosunkach międzynarodowych. Dotyczy to przede wszystkim prezydenta Rzeczypospolitej, prezesa Rady Ministrów i ministra spraw zagranicznych.

W zakresie swoich kompetencji Protokół Dyplomatyczny może udzielić pomocy innym organom władzy ustawodawczej, wykonawczej i sądowniczej, a także samorządu terytorialnego, i współpracować z nimi w realizacji ich zadań wymagających stosowania przepisów protokolarnych, ceremonialnych i etykietałnych.

Zadania te mogą się wiązać z wymianą wizyt zagranicznych lub oficjalnej korespondencji prowadzonej z obcymi odpowiednikami, ale również dotyczyć

takich kwestii, jak: oficjalne nazewnictwo państw uznawanych dyplomatycznie przez Polskę, wystawianie pełnomocnictw przedstawicielom i delegacjom na konferencje międzynarodowe, uzyskiwanie zgody dyplomatycznej na przeloty i lądowania na terytorium obcych państw samolotów wojskowych w misjach specjalnych lub na wpływanie polskich okrętów wojennych do obcych portów.

Szczególnie istotnym zadaniem Protokołu Dyplomatycznego jest udzielanie pomocy organom państwowym w przestrzeganiu i interpretacji zobowiązań wynikających z konwencji wiedeńskiej o stosunkach dyplomatycznych. Najczęściej chodzi o zwolnienie obcych placówek dyplomatycznych i ich personelu z cła, podatków i innych opłat na rzecz Polski, o odpowiedzialność obcego dyplomaty za popełnienie wykroczenia, zazwyczaj drogowego, i wiążące się z tym prawo zatrzymania go przez policję, bądź też o problem stawiania obcego dyplomaty przed sądem w celu składania zeznań.

Na czele Protokołu Dyplomatycznego stoi dyrektor, który jest wyznaczany spośród najbardziej doświadczonych członków służby zagranicznej, zazwyczaj posiadający rangę ambasadora tytularnego. On lub jego zastępca towarzyszy prezydentowi Rzeczypospolitej i prezesowi Rady Ministrów w podróżach zagranicznych oraz ich gościom podczas wizyt w Polsce. Przedstawia również głowie państwa nowych ambasadorów podczas ceremonii składania listów uwierzytelniających w Pałacu Prezydenckim, oraz podczas spotkań prezydenta lub premiera z całym korpusem dyplomatycznym.

Polski Protokół Dyplomatyczny składa się z komórek organizacyjnych, którymi są, zależnie od wielkości, wydziały lub zespoły:

1. Prezydialny – przygotowuje korespondencję dyplomatyczną prowadzoną przez prezydenta Rzeczypospolitej, prezesa Rady Ministrów i ministra spraw zagranicznych: posłania i depesze gratulacyjne, listy uwierzytelniające, odwołujące, wprowadzające, komisyjne i *exequatur* oraz pełnomocnictwa. Występuje o *agrément* dla dyplomatów polskich i uzyskuje je dla kandydatów obcych. Przygotowuje wnioski o odznaczenia obywateli obcych i o ich zgodę na przyjęcie tych odznaczeń oraz uzyskuje zgodę na przyjęcie odznaczeń obcych przez obywateli polskich.

2. Protokolarny – dba o przestrzeganie etykiety i precedencji podczas uroczystości państwowych z udziałem korpusu dyplomatycznego. Wystosowuje zaproszenia, ustala plan stołów i rozsadzenie gości na przyjęciach oficjalnych wydawanych na cześć osobistości obcych. Przygotowuje ceremonie składania

listów uwierzytelniających. Organizuje spotkania i wyjazdy członków korpusu dyplomatycznego poza Warszawę.

3. Przywilejów i Immunitetów – odpowiada za wypełnianie przez władze polskie zobowiązań konwencji wiedeńskiej w zakresie przywilejów i immunitetów członków misji dyplomatycznych oraz ocenia wykonywanie tych zobowiązań przez dyplomatów obcych. Przyznaje zwolnienia dyplomatyczne z opłat podatkowych. Publikuje listę korpusu dyplomatycznego imienny spis pracowników ambasad akredytowanych w Warszawie. Wystawia legitymacje dyplomatyczne. Zezwala placówkom polskim na wydawanie wiz dyplomatycznych i służbowych oraz uzyskuje wizy dla posiadaczy polskich paszportów dyplomatycznych.

4. Nieruchomości – zajmuje się statusem własności budynków stanowiących siedziby misji dyplomatycznych lub rezydencje ich szefów oraz wynikającymi z niego problemami prawnymi i finansowymi, w tym stosowaniem wzajemności. Służy pomocą misjom dyplomatycznym w zakupie warszawskich nieruchomości na siedzibę.

5. Wizyt Oficjalnych – zajmuje się organizacją i ceremoniałem wizyt oficjalnych obcych głów państw, szefów rządów i ministrów spraw zagranicznych w Polsce oraz wizyt osobistości polskich za granicą. Przygotowuje program, dba o jego koordynację i uczestniczy w realizacji wizyty. Zapewnia oprawę protokolarną organizowanych w Polsce imprez wielostronnych i innych wydarzeń o charakterze międzynarodowym.

ROZDZIAŁ 2

CEREMONIAŁ

CEREMONIE OFICJALNE I PAŃSTWOWE. PRZEBIEG I ORGANIZACJA UROCZYSTOŚCI PUBLICZNEJ

2.1. Ceremonie

Ceremonia (ang. *ceremony*, franc. *cérémonie*) to uroczysty akt publiczny lub obrządek religijny o charakterze oficjalnym, który przebiega zgodnie z ustalonym porządkiem opartym często na tradycyjnych formach symbolicznych. Można mówić o różnych typach ceremonii – są chociażby państwowe, dworskie, wojskowe, kościelne, uniwersyteckie, sportowe. Ze względu na uroczysty porządek nazywa się ceremoniami niektóre akty prywatne, takie jak ceremonia ślubna lub ceremonia żałobna. Uroczysta forma ceremonii ma podnosić jej rangę w poczuciu uczestników i obserwatorów.

Stosowanie się do tradycyjnych, czasem staroświeckich zwyczajów ma dowodzić powagi odbywanego aktu. Powszechnie i w wielu kręgach kulturowych ceremonii towarzyszą elementy rytu religijnego, które wzmacniają przeżycie uczestniczenia. Nadawane jej symboliczne treści zwiększają znaczenie składających się na nią czynności. Jednocześnie brak zrozumienia symboliki może powodować wrażenie przerostu strony formalnej. Ten aspekt pustego formalizmu ceremonii dał początek pejoratywnemu określeniu „ceremonialny”, które – podobnie jak

„protokolarny” – ma oznaczać czynność niepotrzebną, odbywaną z tradycyjnych przyczyn, lecz wyzuta z treści.

Przepisy lub zapis porządku odbywania ceremonii określa się mianem ceremoniału (ang. *ceremonial*, franc. *cérémoniel*). Nad jej przebiegiem czuwa mistrz ceremonii (ang. *master of ceremony*, franc. *maître de cérémonie*). Zarówno ta praktyka, jak i terminologia pochodzą z liturgii chrześcijańskiej, która jest dla nich źródłem kolejnych zapożyczeń. Ceremonia czasem miewa cechy rytualne, a zdecydowanie często przyjmuje formy ostentacyjne. Uroczysty charakter ma bowiem wzmacniać przeżycie odbywanego aktu, podkreślać wizualnie i emocjonalnie jego znaczenie.

Oficjalność ceremonii, sformalizowany porządek jej przebiegu oraz udział w niej przedstawicieli korpusu dyplomatycznego mogą powodować zacieranie się różnic między pojęciami protokołu i ceremoniału. Nakładanie się ich jest istotnie możliwe, choć nie są identyczne pod względem zakresu stosowania. Przywoływany już tu francuski dyplomata baron de La Live na początku XIX wieku rozróżniał służbę odpowiedzialną za przygotowanie ceremonii i protokół dyplomatyczny, tłumacząc, że pierwsza organizuje ceremonie krajowe, a drugi – zagraniczne. Najprościej wzajemną zależność obu pojęć ujmuje termin „ceremoniał dyplomatyczny” (*cerimoniale diplomatico*), stosowany w języku włoskim na określenie protokołu dyplomatycznego. Krótko mówiąc, protokół można nazwać ceremoniałem dyplomatycznym.

2.2. Ceremonie państwowe

Każde państwo wytworzyło w ciągu swej historii własny ceremoniał dla najważniejszych uroczystości publicznych, których odbywanie jest aktem suwerenności, przebieg zaś łączy się z wiekowymi tradycjami i umacnia poczucie więzi obywateli z państwem. W przeszłości najważniejszą z nich była uroczystość koronacyjna władcy, w której ryt początku wpisywał się w wiekowe trwanie monarchii, a Boskie potwierdzenie właściwego wyboru nowego króla dawało gwarancję niezakłóconego rozwoju państwa.

Uroczystość inauguracyjna nowej głowy państwa pozostaje nadal najbardziej wzniosłą ceremonią państwową. Dotyczy to zarówno koronacji monarszej, jak i inauguracji prezydentury. W Polsce uroczystość ta składa się właściwie z dwóch podniosłych ceremonii. Pierwszą z nich jest zaprzysiężenie nowego prezydenta

Rzeczypospolitej. Po ogłoszeniu ważności jego wyboru prezydent elekt przybywa do gmachu Sejmu i przed Zgromadzeniem Narodowym, czyli podczas wspólnego posiedzenia obu izb, składa przysięgę oznaczającą objęcie najwyższego urzędu. Następnie zwraca się z orędziem do Zgromadzenia Narodowego, przedstawiając podstawowe kierunki planowanych działań. Druga ceremonia ma charakter wojskowy, oznacza bowiem przejście zwierzchnictwa nad Siłami Zbrojnymi: nowo zaprzysiężony prezydent odbiera honory od oddziałów reprezentujących cztery rodzaje wojsk i oddaje cześć sztandarowi wojskowemu.

Te główne punkty – przysięgę, orędzie i objęcie zwierzchnictwa nad armią – zawierają wszystkie ceremonie inauguracyjne głów państw, choć szczegółowy przebieg może być różny i wzbogacony innymi elementami, na przykład przekazaniem insygniów władzy prezydenckiej. W praktyce, szczególnie w Ameryce Południowej, ale również w Europie Środkowej i Wschodniej (na przykład Ukraina, Chorwacja), do udziału w inauguracji prezydentury zaprasza się głowy państw, z którymi utrzymywane są stosunki dyplomatyczne. Uczestniczą w niej osobiście lub wysyłają misję specjalną opatrzoną stosownymi listami uwierzytelniającymi. Tryb wysyłania takiej misji, jej funkcje, skład i przywileje są regulowane na płaszczyźnie międzynarodowej konwencją ONZ o misjach specjalnych (ang. *Convention on Special Missions*, franc. *Convention sur les missions spéciales*), otwartą do podpisu w Nowym Jorku 16 grudnia 1969 roku i ratyfikowaną przez Polskę w 1977.

Kancelaria ustępującego prezydenta, przygotowując przekazanie władzy w grudniu 2005 roku w porozumieniu z Gabinetem prezydenta elekta, poleciła Protokołowi Dyplomatycznemu MSZ opracowanie bardziej rozbudowanego ceremoniału nawiązującego do tradycji II Rzeczypospolitej, który służyłby na przyszłość. Zaproponowano następujący porządek ceremonii:

- zaprzysiężenie i orędzie prezydenta przed Zgromadzeniem Narodowym; przyjęcie gratulacji od marszałków Sejmu i Senatu oraz poprzednika, którego kadencja w tym momencie wygasa;

- uroczysta msza święta w intencji Ojczyzny i prezydenta w katedrze św. Jana, koncelebrowana, pod przewodnictwem prymasa Polski; zejście do krypty prezydentów II Rzeczypospolitej;

- przekazanie prezydentowi na Zamku Królewskim insygniów Orderu Orła Białego i Krzyża Wielkiego Orderu Odrodzenia Polski (prezydent staje się ich kawalerem i wielkim mistrzem z tytułu wyboru) przez ich kanclerzy;

- wizyta oraz powitanie chlebem i solą w Pałacu Namiestnikowskim (Prezydenckim), siedzibie głowy państwa;
- przejęcie przez prezydenta zwierzchnictwa nad Siłami Zbrojnymi przed Grobem Nieznanego Żołnierza na placu Piłsudskiego.

Dla inauguracji prezydentury Bronisława Komorowskiego 6 sierpnia 2010 roku przyjęto ten sam porządek ceremonii, wprowadzając doń nieliczne poprawki, wynikające po części ze szczególnej sytuacji, jaką była tragiczna śmierć jego poprzednika na urzędzie. W chwili zaprzysiężenia, na Wieży Grodzkiej Zamku Królewskiego podniesiony został proporzec osobisty prezydenta Rzeczypospolitej, powiewający tam do września 1939 roku (por. rozdział: Symbole państwowe). Ze względu na bliskość w czasie Święta Wojska Polskiego, obchodzonego 15 sierpnia, na ten dzień została przeniesiona uroczystość przejęcia zwierzchnictwa nad Siłami Zbrojnymi. Podczas inauguracji prezydentury Andrzeja Dudy, piątego prezydenta wybranego w głosowaniu powszechnym i XV wielkiego mistrza Orderu Orła Białego, posłużono się tym samym ceremoniałem wraz z kończącą uroczystością przejęcia zwierzchnictwa nad armią.

Uroczystości organizuje się również z okazji rozpoczęcia kadencji lub roku pracy innych najważniejszych instytucji państwa. Przykładowo w Wielkiej Brytanii monarcha otwiera ceremonialnie każdą sesję parlamentu (*State opening of Parliament*), podczas której wygłasza mowę tronową będącą programem prac rządu na kolejny rok. We Francji i Włoszech rozpoczęcie kolejnego roku pracy Sądu Najwyższego (Kasacyjnego) odbywa się w formie uroczystego pochodu sędziów, którym oddawane są honory wojskowe. Na tym tle Polska nie wyróżnia się szczególnymi praktykami.

Ważną ceremonią państwową są uroczyste obchody święta narodowego. Stanowią okazję do wygłoszenia przez głowę państwa orędzia do narodu, przyjęcia defilady wojskowej, wręczenia najwyższych odznaczeń państwowych i awansowania na wyższe stanowiska. Wydaje się przyjęcie dla ambasadorów akredytowanych w stolicy, a misje dyplomatyczne organizują przyjęcia w krajach akredytacji. Święto narodowe jest również sposobnością do przesłania przez głowę państwa, szefa rządu i ewentualnie ministra spraw zagranicznych listów lub depeesz gratulacyjnych do świętujących odpowiedników. Takie posłania do państw, z którymi utrzymywane są stosunki dyplomatyczne, ponawia się corocznie. Protokół Dyplomatyczny prowadzi kalendarz oficjalnych świąt narodowych wszystkich krajów świata i przygotowuje projekt odpowiedniej korespondencji.

Polska obchodzi oficjalnie święta narodowe dwa razy w roku – dzień 3 Maja stanowi zasadnicze święto Rzeczypospolitej, a 11 Listopada jest Narodowym Świętem Niepodległości. Przebieg centralnych uroczystości organizowanych z tych okazji w Warszawie jest zbliżony. Na placu Piłsudskiego w obecności prezydenta i najwyższych władz państwa odbywa się uroczysta zmiana warty honorowej przy Grobie Nieznanego Żołnierza, a następnie złożenie wieńców. Pierwszy wieniec – w imieniu Narodu – składa prezydent. Całości uroczystości dopełnia ceremoniał wojskowy: salut artyleryjski 21 salw armatnich podczas podnoszenia flagi państwowej na maszt oraz defilada pododdziałów reprezentacyjnych Wojska Polskiego, Policji i Straży Granicznej uczestniczących w zmianie warty.

Z okazji święta narodowego ambasadorowie RP wydają również przyjęcia koktajlowe na swoich placówkach. O ile uroczystość w kraju odbywa się zawsze w dniu święta, za granicą można ją przesunąć na kolejny dzień, jeśli święto wypada w weekend lub koliduje z innym ważnym wydarzeniem w kraju urzędowania.

W trakcie uroczystości Narodowego Święta 3 Maja prezydent wręcza w Pałacu najwyższe odznaczenia państwowe, między innymi przyznawany przy tej okazji Order Orła Białego. Następnie w Pałacu lub jego ogrodach odbywa się oficjalne przyjęcie popołudniowe, w którym uczestniczą najwyższe władze cywilne i wojskowe Rzeczypospolitej, osoby zasłużone i odznaczone tego dnia oraz korpus dyplomatyczny, czyli wszyscy ambasadorzy akredytowani w Polsce.

W podobny sposób organizuje się ceremonię składania życzeń noworocznych prezydentowi przez korpus dyplomatyczny. Wieczorne przyjęcie w Pałacu odbywane na początku stycznia każdego roku ma bardzo uroczysty i formalny charakter. Ambasadorowie są przedstawiani zgodnie z zasadami precedencji przez dyrektora Protokołu Dyplomatycznego prezydentowi i jego małżonce, którym towarzyszą prezes Rady Ministrów i minister spraw zagranicznych z małżonkami. Życzenia w imieniu korpusu składa dziekan (por. rozdział: Precedencja), na którego przemówienie prezydent odpowiada podziękowaniami.

Ceremoniami państwowymi, do których stosuje się uroczystą oprawę, są również akty powołania przez prezydenta Rzeczypospolitej. Dotyczy to przede wszystkim wręczania nominacji premierowi, wicepremierom i ministrom, od których prezydent odbiera przysięgę na wierność Konstytucji, a także aktów powołania na inne kierownicze stanowiska w państwie. Z okazji Święta Wojska Polskiego prezydent mianuje wysokich oficerów na stopnie generalskie i admirałskie,

a także na stopnie równoważne w innych formacjach mundurowych. Wszystko to odbywa się z uroczystym ceremoniałem wojskowym. Prezydent powołuje również na stanowiska sędziów i przyznaje tytuły naukowe profesorom, którym nominacje wręcza osobiście.

Nie praktykuje się natomiast osobistego wręczenia przez prezydenta aktu mianowania na stanowisko ambasadora lub stałego przedstawiciela przy organizacji międzynarodowej. Prezydent przyjmuje nowego ambasadora dopiero po zakończeniu procedury jego przygotowania do wyjazdu i objęcia placówki. O taką rozmowę występuje Protokół Dyplomatyczny MSZ. W czasie spotkania prezydent może wydać dodatkowe instrukcje i polecenia, szczególnie dotyczące kontaktów z głową państwa, przy której dyplomata zostaje akredytowany. Prezydent nie przyjmuje ambasadorów po zakończonej misji zagranicznej, choć w innych państwach jest taka zasada.

Przyjmowanie przez prezydenta Rzeczypospolitej nowo mianowanych pełnomocnych przedstawicieli państw obcych, którzy składają na jego ręce listy uwierzytelniające, wymaga stosowania już bardziej rozbudowanego ceremoniału. Taka uroczystość, która rozpoczyna oficjalnie misję nowego ambasadora, jest przygotowywana przez Protokół Dyplomatyczny z zachowaniem wszystkich honorów cywilnych i wojskowych oraz podkreśleniem osobistego charakteru akredytacji ambasadora przez głowę państwa wysyłającego przy głowie państwa przyjmującego (por. rozdział: Misja dyplomatyczna).

Zwyczajowa audyencja u głowy państwa obcego ambasadora opuszczającego placówkę po wypełnieniu misji, określana mianem *audience de congé*, jest pozbawiona oprawy ceremonialnej i ogranicza się do rozmowy, czasem dość osobistej. Współcześnie coraz częściej rezygnuje się z audyencji kończącej, ze względu na jej kurtuazyjność. Kończącego misję ambasadora przyjmuje również minister spraw zagranicznych. W praktyce polskiej wyznaczony przez niego podsekretarz stanu w MSZ – w otoczeniu wyższych urzędników resortu – podejmuje ambasadora oficjalnym śniadaniem pożegnalnym, podczas którego wręcza mu wysokie polskie odznaczenie (zazwyczaj Krzyż Komandorski Orderu Zasługi RP, wyjątkowo Komandorię z Gwiazdą).

Przy organizacji ceremonii państwowych należy pamiętać, że mogą zawierać elementy liturgiczne – modlitwę lub udzielenie sakramentów. Dotyczy to szczególnie uczczenia pamięci zmarłych lub poległych, ale też uroczystości

patriotycznych, nabożeństw dziękczynnych odbywanych z okazji święta narodowego, mszy świętych włączonych w obchody uroczystości zawodowych, lokalnych lub w inaugurację roku akademickiego. W takich sytuacjach organizatorzy muszą bardzo precyzyjnie skoordynować program świecki i ryt religijny. Uczestnicy takich uroczystości, nawet jeśli są osobami niewierzącymi lub niepraktykującymi, zaznaczają bierny w nich udział przez dyskretne skupienie i taktowne oddanie szacunku tak modlącym się, jak i intencji modlitwy. Niewierzący zwykle stoją w milczeniu, gdy praktykujący klęczą i przyjmują sakrament. Taka postawa musi charakteryzować szczególnie ceremonie o charakterze ekumenicznym lub wielowyznaniowym, gdy modlą się wyznawcy wielu religii, czy o mniej znanym obrządku, co zwłaszcza zdarza się podczas uroczystości upamiętniających żołnierzy polskich różnych wyznań, poległych podczas wojen światowych.

2.3. Żałoba narodowa

Najwyższą formą wyrażenia zbiorowego smutku z powodu nieszczęśliwego lub tragicznego wydarzenia jest żałoba narodowa (ang. *national mourning*, franc. *deuil national*). Od 2005 roku jej podstawą prawną jest zmieniony art. 11 ustawy z 31 stycznia 1980 roku o godle, barwach i hymnie oraz o pieczęciach państwowych Rzeczypospolitej Polskiej, który stanowi, że wprowadza ją rozporządzeniem prezydent, z kontrasygnatą prezesa Rady Ministrów. Może być ustanawiana na terenie całego kraju z powodu:

- śmierci urzędującej głowy państwa,
- klęski żywiołowej lub tragicznej katastrofy,
- solidarności międzynarodowej.

Śmierć urzędującej głowy państwa zdarza się bardzo rzadko, choć nie ominęła Polski; dużo częściej żałobę trzeba ogłaszać z powodu ofiar klęski żywiołowej lub katastrofy. Żałoba narodowa na terenie całego kraju w związku z katastrofą, która pochłonęła życie wielu ludzi, była wprowadzana w XXI wieku aż siedmiokrotnie. Ostatni raz – tygodniowa – została ogłoszona 10 kwietnia 2010 roku po jednej z najbardziej tragicznych katastrof w nowoczesnych dziejach Polski, w której zginęli urzędujący prezydent, jego małżonka, były prezydent RP na uchodźstwie, wysocy rangą przedstawiciele parlamentu, rządu, wojska oraz kościołów. Parze prezydenckiej zorganizowano państwowe uroczystości żałobne z pełnym ceremoniałem wojskowym, pozostałym – pogrzeby państwowe, co oznaczało udział

przedstawicieli rządu, asystę wojskową i pokrycie kosztu przez państwo. W razie tragicznego wydarzenia o zasięgu lokalnym żałobę ogłasza wojewoda na terenie swego województwa.

Żałobę narodową na znak solidarności z innymi poszkodowanymi ogłoszono w Polsce po tragicznych w skutkach zamachach terrorystycznych 11 września 2001 roku w Nowym Jorku i Waszyngtonie oraz 11 marca 2004 roku w Madrycie (opuszczenie flagi), a także by uczcić pamięć ofiar tsunami w Azji Południowo-Wschodniej (trzyminutowa cisza). W ostatnim przypadku decyzja została podjęta i zrealizowana wspólnie przez wszystkie 25 państw członkowskich Unii Europejskiej w postaci chwili ciszy o tej samej porze.

Rozporządzenie prezydenta Rzeczypospolitej określa formę, jaką ma przybrać żałoba narodowa na terytorium Polski, i czas jej trwania, najczęściej – zależnie od wagi wydarzenia – od jednego do trzech dni. Różny może być też jej przebieg: od minuty ciszy do znacznej zmiany rytmu dnia pracy. Zazwyczaj prezydent zarządza opuszczenie do połowy masztu flagi państwowej (ang. *flag to fly at half-staff*, franc. *drapeau mis en berne*) na budynkach będących siedzibą władz RP oraz misji dyplomatycznych i urzędów konsularnych za granicą, albo – gdy flagi nie można opuścić – spowicie jej kirem, czyli czarną wstęgą przymocowaną do drzewca (ang. *to cover with a pall*, franc. *nouer le ruban noir*). Do żałoby narodowej państwa urzędowania przyłączają się w podobny sposób obce placówki dyplomatyczne. Na czas żałoby narodowej odwołuje się wszystkie imprezy rozrywkowe, spektakle komediowe i przyjęcia dyplomatyczne, zmienia program telewizji i radia publicznego, wprowadza się zakaz sprzedaży alkoholu, a wyjątkowo ogłasza dzień wolny od pracy.

Żałoba narodowa w Polsce przyjęła najpełniejszą formę po śmierci papieża Jana Pawła II. Trwała do dnia pogrzebu, zgodnie z uchwałą Rady Ministrów, która ogłosiła odwołanie wszystkich imprez rozrywkowych i sportowych oraz apelowała do obywateli o godne zachowanie. Prezydent Rzeczypospolitej polecił opuścić flagi państwowe do połowy masztu. Protokół Dyplomatyczny rozesłał do wszystkich polskich przedstawicielstw szczegółową instrukcję o zasadach żałoby, a do przedstawicielstw dyplomatycznych w Polsce notę okólną z odpowiednią informacją.

Podobnie było po tragicznym wypadku samolotu rządowego, który przewoził do Smoleńska delegację państwową z prezydentem Rzeczypospolitej na czele. Postanowienie o wprowadzeniu tygodniowej żałoby narodowej – co realnie

znaczyło: do czasu pogrzebu pary prezydenckiej (w związku z późniejszym ustaleniem daty pogrzebu na niedzielę 18 kwietnia, czas obowiązywania żałoby został przedłużony o jeden dzień) – podpisał marszałek Sejmu RP, zgodnie z Konstytucją zastępujący głowę państwa. Rada Ministrów na specjalnym posiedzeniu w dniu wypadku podjęła kilka decyzji o organizacji uroczystości pogrzebowych oraz pomocy rodzinom ofiar. Flagi państwowe opuszczono do połowy masztu lub spowito kirem (niektóre opuszczone do połowy masztu były błędnie jeszcze dodatkowo przewiązane kirem), pamięć tragicznie zmarłych uczczono dwiema minutami ciszy na terenie całego kraju, odwołano wszystkie imprezy rozrywkowe i sportowe, a nawet inne spotkania, w tym czasie niekonieczne, zmieniono programy telewizyjne i radiowe, żałobną formę nadano wydaniom gazet i stron internetowych. Minister spraw zagranicznych ustanowił specjalnego pełnomocnika, którego zadaniem były organizacja i przeprowadzenie państwowych uroczystości żałobnych. Władze licznych państw obcych w geście solidarności ogłosiły również żałobę narodową lub zleciły opuszczenie flag państwowych do połowy masztu w dniu pogrzebu.

W razie żałoby narodowej ogłoszonej przez państwo obce prezydent, premier i minister spraw zagranicznych kierują do swych odpowiedników depesze lub posłania z wyrazami współczucia za pośrednictwem Protokołu Dyplomatycznego (por. rozdział: Korespondencja dyplomatyczna). Wszystkie placówki dyplomatyczne owego państwa opuszczają flagi oraz wykładają księgi kondolencyjne (ang. *condolence book*, franc. *livre de condoléances*), do których wpisują się przedstawiciele władz kraju urzędowania. O terminie wyłożenia księgi ambasada informuje władze i misje dyplomatyczne państw trzecich notą okólną. Protokół Dyplomatyczny organizuje delegację dokonującą wpisu, złożoną zazwyczaj z jego dyrektora oraz z podsekretarza stanu w MSZ.

Po śmierci Jana Pawła II wpisu do księgi kondolencyjnej wyłożonej w Nuncjaturze Apostolskiej w Warszawie dokonało całe kierownictwo państwa, na czele z prezydentem, marszałkami Sejmu i Senatu, prezesem Rady Ministrów i wszystkimi członkami rządu. Protokół Dyplomatyczny przy takiej okazji dba o zachowanie precedencji osób dokonujących wpisu. Po śmierci prezydenta Rzeczypospolitej księgi kondolencyjne, dostępne dla wszystkich obywateli, zostały wystawione w Pałacu Prezydenckim, a także we wszystkich polskich placówkach dyplomatycznych i konsularnych za granicą.

2.4. Pogrzeb państwowy

Jak zaznaczono, mianem pogrzebu państwowego (ang. *State funeral*, franc. *obsèques d'État*) określa się każdą uroczystość żałobną przeprowadzoną na koszt państwa z udziałem honorowej asysty wojskowej. Sam przebieg ceremonii indywidualnie określa rodzina (uroczystość religijna czy świecka, otwarta dla szerokiego grona znajomych i współpracowników czy wyłącznie rodzinna, z przemówieniami lub nie, poprzedzona lub nie mszą żałobną odprawianą w kościele bądź kaplicy cmentarnej, z wystawieniem trumny). W szczególnych przypadkach w organizacji uroczystości, ze względu na złożoność ceremoniału i udział zagranicznych misji specjalnych, może pomagać Protokół Dyplomatyczny.

Najpełniejszą oprawę ceremonialną nadaje się państwowym uroczystościom żałobnym prezydenta Rzeczypospolitej zmarłego na urzędzie. W dziejach wolnej Polski (zatem nieuwzględniających władz RP na uchodźstwie ani historii PRL) zorganizowano je jedynie po tragicznej śmierci prezydenta Gabriela Narutowicza w roku 1922 i prezydenta Lecha Kaczyńskiego w 2010. Podobną formę przyjął również pogrzeb marszałka Józefa Piłsudskiego – jako twórcy niepodległości i pierwszego naczelnika Państwa – 18 maja 1935 roku w Krakowie. Na tych uroczystościach został oparty ceremoniał opracowany na potrzeby pogrzebu pary prezydenckiej w 2010 roku.

Ciała sprowadzono samolotem wojskowym i powitano z honorami wojskowymi na lotnisku Okęcie. Po wystawieniu w Pałacu Prezydenckim i pożegnaniu liturgicznym w katedrze św. Jana w Warszawie przewieziono je samolotem do Krakowa. Trumny pary prezydenckiej były nakryte flagami – prezydenta proporcem osobistym (zob. podrozdział: Symbole państwowe), a jego małżonki flagą państwową. Do udziału w pogrzebie państwowym w Krakowie zostały zaproszone notą dyplomatyczną delegacje zagraniczne najwyższego szczebla, których pierwotnie zgłoszono ponad 70 (zapowiedzieli się między innymi królowie Hiszpanii, Szwecji i Norwegii oraz prezydenci USA, Rosji i Francji). Zamknięcie przestrzeni powietrznej nad Europą ze względu na niebezpieczną chmurę pyłu wulkanicznego spowodowało, że ostatecznie przybyło ich około 20.

Uroczystości pogrzebowe otworzyła msza żałobna w krakowskim kościele Mariackim, koncelebrowana przez 60 biskupów, z udziałem delegacji zagranicznych. Głos zabrali marszałek Sejmu i przewodniczący NSZZ „Solidarność”, żegnając prezydenta w imieniu Narodu i związku, z którym zmarły połączył całą swoją

działalność polityczną. Po zakończeniu liturgii trumny – na lawetach armatnich ciągniętych przez samochody pancerne – przeprowadzono w kondukcje z Rynku ulicą Grodzką na Wawel. Kondukt otwierali koncelebrujące mszę duchowieństwo, kompania reprezentacyjna WP z orkiestrą i generalicją oraz kardynał arcybiskup krakowski z nuncjuszem apostolskim. Za trumną prezydenta dwaj żołnierze WP nieśli poduszki z jego insygniami, odznakami Orderu Orła Białego oraz Krzyża Wielkiego Orderu Odrodzenia Polski. Orszak za lawetami otwierała rodzina pary prezydenckiej i jej bliscy. Wieniec niosło przed nimi dwóch żołnierzy WP. Za wieńcem od narodu podążali przedstawiciele najwyższych władz państwowych, z marszałkiem Sejmu, jako pełniącym obowiązki głowy państwa, marszałkiem Senatu i prezesem Rady Ministrów na czele, dowódcy Wojska Polskiego i innych formacji mundurowych, władze Małopolski i Krakowa, bractwa kurkowego i uczelni krakowskich oraz przyjaciele i współpracownicy zmarłych.

Gdy kondukt przybył na Podzamcze, zabrzmiał Dzwon Zygmunta, a trumny ponieśli dalej na ramionach oficerowie WP, przez Bramę Herbową do katedry wawelskiej. Kardynał metropolita krakowski odprawił egzekwie przed ołtarzem koronacyjnym. Trumny zniesiono do krypty w otoczeniu tylko najbliższej rodziny. Złożeniu trumien do sarkofagu towarzyszyło 21 salw artyleryjskich oddanych spod wzgórza zamkowego przez baterię armat salutowych. Po zakończeniu uroczystości najbliższa rodzina prezydenta oraz marszałek Sejmu, premier i minister spraw zagranicznych przyjmowali kondolencje od szefów delegacji zagranicznych i ambasadorów reprezentujących pozostałe państwa.

Uroczystości pogrzebowe innych osób zasłużonych mogą zawierać elementy ceremoniału państwowego i wojskowego, które ustala się za każdym razem indywidualnie. Szczególny ceremoniał stosuje się w przypadku kawalerów Orderu Wojennego *Virtuti Militari*. Warto zwrócić uwagę na zasadę przykrywania trumny flagą państwową. Zgodnie z polskim zwyczajem protokolarnym kolory flagi kładzie się nie w porządku heraldycznym, lecz nakrywając białą stronę serca. W przypadku wojskowych lub funkcjonariuszy innych służb mundurowych na trumnie przykrytej flagą można położyć nakrycie głowy (czapkę, hełm) oraz szablę lub kordzik, jeśli stosuje się je w umundurowaniu. To samo będzie dotyczyło szpady dyplomatycznej, którą otrzymują od ministra spraw zagranicznych rodziny zasłużonych członków służby zagranicznej. Broń biała składana na trumnie musi być na niej zamocowana czarną wstęgą. Zwyczaj polski nie zezwala na nakrywanie trumny spowitej flagą kwiatami. Po zakończeniu uroczystości żałobnej flagę składa się w trójkąt i przekazuje rodzinie zmarłego.

2.5. Organizacja uroczystości publicznej

Uroczystością publiczną są wszelkiego typu zgromadzenia społeczeństwa z udziałem przedstawicieli władz państwowych czy samorządowych w celu wspólnego uczczenia wydarzenia o dużym znaczeniu bądź to dla całego narodu, bądź dla społeczności lokalnej, grupy zawodowej czy korporacji. O publicznym charakterze przesądzają zarówno liczne uczestnictwo ludności i obecność władz, jak i sama ranga obchodzonego wydarzenia. Organizacja zgromadzenia może wymagać form ceremonialnych dostosowanych do jego specyfiki. W zależności od sytuacji mogą pochodzić z ceremoniału liturgicznego, wojskowego lub korporacyjnego. Na przykład na uroczyste otwarcie nowego budynku publicznego bardzo często zapraszany jest biskup, który dokonuje poświęcenia. Uroczystości upamiętniające wydarzenia historyczne, z przewidywanym składaniem wieńców pod pomnikiem, wymagają asysty wojskowej. Obchody świąt korporacyjnych, jak górnicza Barbórka, są oparte na wielowiekowym ceremoniale stworzonym przez bractwa i gwarectwa.

Organizatorzy uroczystości publicznej muszą określić jej cel, przygotować scenariusz oraz oprawę ceremonialną, wizualną i medialną, ustalić, jakie władze będą reprezentowane, stworzyć właściwe warunki bezpieczeństwa oraz wyznaczyć odpowiedzialnych za przygotowania i realizację. Na każdym etapie o powodzeniu przygotowań decyduje sprawna koordynacja prac. Dlatego zawsze należy wskazać instytucję lub komórkę organizacyjną odpowiadającą za całość i szczegóły scenariusza i wyznaczyć osobę prowadzącą – mistrza ceremonii, choć zbyt namaszczone brzmienie tego terminu skłania do używania innego: prowadzący, prezydent czy zapowiadający.

Protokół Dyplomatyczny może zostać zaangażowany w takie działania jedynie w razie uczestnictwa w uroczystości oficjalnych delegacji zagranicznych najwyższego szczebla rządowego lub akredytowanych w Polsce przedstawicieli dyplomatycznych państw obcych. Jego obowiązkiem będzie wówczas zapewnienie im właściwej kolejności przedstawiania, zajmowania miejsc i zabierania głosu, przygotowanie flag państwowych oraz pomoc w tłumaczeniach. Program uroczystości publicznej często wymaga postępowania uczestników w sformowanym orszaku (na przykład złożenie wieńców pod pomnikiem, przejście na mszę świętą, uroczystości pogrzebowe, pochód w trakcie inauguracji roku akademickiego). Układ orszaku powinien być wcześniej ustalony przez organizatorów, aby można

było sprawnie go utworzyć, przestrzegając zasad precedencji. W pierwszych rzędach ustawiają się zwykle najważniejsi uczestnicy uroczystości – do pięciu osób w każdym. Jeśli przewiduje się nieparzystą liczbę osób, ich ustawienie będzie wyglądało następująco (według malejącej ważności od 1 do 5, czyli najważniejsza z nich pośrodku):

5 – 3 – 1 – 2 – 4 ↑↑

Jeśli ranga najważniejszych uczestników albo szerokość przejścia będzie wymagała parzystej liczby osób w pierwszym rzędzie, jego układ będzie inny (najważniejsza osoba na prawym krańcu):

4 – 3 – 2 – 1 ↑↑

Przedstawione zasady nie uwzględniają jednak obecności oficerów ochrony, która powinna być dyskretna, choć widoczna. Podczas składania wieńców jest wskazane, by najważniejsza osoba robiła to sama lub znajdowała się pośrodku rzędu, między asystą. Przykładowo, obcej osobistości składającej wieniec na Grobie Nieznanego Żołnierza w Warszawie towarzyszą po prawej stronie dowódca Garnizonu Warszawa, a po lewej dyrektor Protokołu Dyplomatycznego MSZ i szef Oddziału Protokołu MON.

Zgodnie z polskim zwyczajem przed składającym niosą wieniec oficerowie WP (w uroczystościach organizowanych przez lokalne władze samorządowe mogą to być harcerze lub funkcjonariusze straży miejskiej), składają go pod pomnikiem i oddalają się, gdy główna osobistość poprawia wstęgę przy kwiatkach i oddaje w milczeniu hołd. Ten zwyczaj wynika z formy stosowanego u nas wieńca, który jest pierścieniem roślinnym często o bardzo dużej średnicy, trudnym do niesienia dla jednej osoby. We Francji na przykład wiązanek stanowi mały stroik skomponowany z kwiatów i wstęg, więc składający niesie ją sam. Podobnie brytyjskim zwyczajem jest uczczenie pamięci poległych żołnierzy złożeniem samodzielnie niewielkiego wieńca z czerwonych maków (*Remembrance wreath*).

Oprawa ceremonialna uroczystości publicznej wymaga przede wszystkim ustalenia zasad uczestnictwa osobistości najwyższego szczebla – właściwej kolejności ich przybywania, powitania, zajmowania przygotowanych dla nich miejsc, czasem zabierania głosu. O tej kolejności decyduje precedencja (czyli ważność urzędu i czas jego sprawowania), która zostanie omówiona w następnym rozdziale. Protokół dyplomatyczny odnosi się wprawdzie do kontaktów z przedstawicielami państw obcych, jednak jego podstawowe reguły mogą mieć zastosowanie także w organizacji uroczystości krajowych.

Trzeba zatem przyjąć, że zaproszone osobistości przybywają na uroczystość w porządku rang, od najniższej do najwyższej (im wyższa ranga, tym późniejsze przybycie). Jest to porządek odwrotny do wysokości zajmowanego stanowiska, dlatego określa się go mianem odwróconego porządku protokolarnego (ang. *reverse protocol order*, franc. *ordre protocolaire inversé*). W konsekwencji najważniejszy gość pojawia się jako ostatni i najkrócej czeka na rozpoczęcie uroczystości, co jest oznaką poszanowania dla sprawowanego przezeń urzędu.

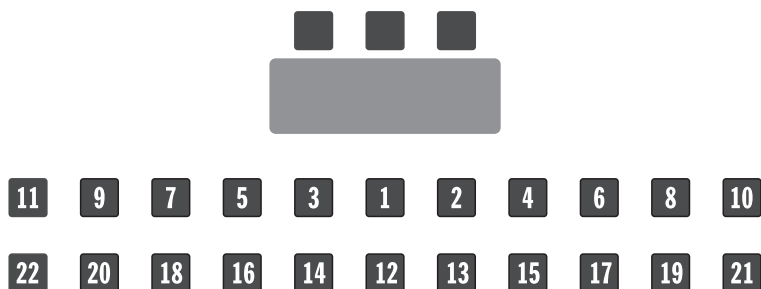
Przedstawiciel organizatorów powinien witać ważnych gości przy wejściu do budynku lub na teren, na którym ma się odbyć uroczystość, i prowadzić do przygotowanych miejsc. Ponieważ wiele takich osób może przybyć w tym samym czasie, wskazane jest oddelegowanie do towarzyszenia im kilku współpracowników organizacyjnych. Najważniejszego gościa oczekuje i usadza osobiście główny organizator lub zapraszający. Kiedy wprowadza go na salę, wszyscy zgromadzeni wstają na dowód szacunku i czekają, aż gość zajmie miejsce.

Miejsca wyznacza się w zależności od pozycji uczestników, ich udziału w organizacji uroczystości i przewidywanego zabierania głosu. Dla głównych organizatorów i mówców przeznaczony jest prostokątny stół prezydialny, ustawiony zazwyczaj na podium naprzeciw rzędów krzeseł zajętych przez publiczność. Zauważmy, że zasada pierwszeństwa prawej strony dla określenia ważności miejsca w prezydium oznacza kierunek prawej ręki osoby w nim zasiadającej, a więc ręki lewej dla publiczności. Główny organizator, przewodniczący obradom, zajmuje krzesło pośrodku, kolejne osoby – według porządku po jego prawej i lewej ręce, i następne po prawej ręce siedzącego po prawej i po lewej siedzącego po lewej. Jeśli do prezydium zaprasza się osobę zajmującą jedno z najwyższych stanowisk w państwie, przewodniczący obradom ustępuje jej swe centralne miejsce i zasiada po jej lewej ręce.

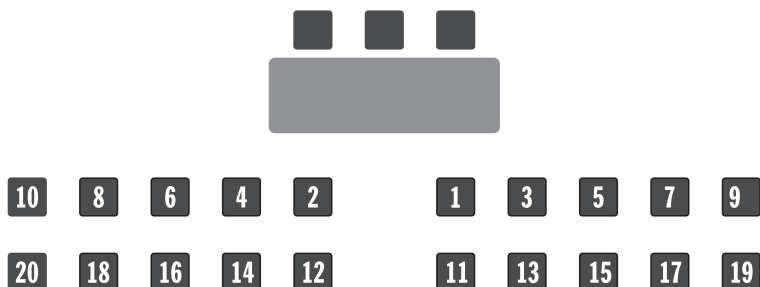
Często za prezydium lub mównicą ustawia się flagę państwową. Powinna znajdować się na prawo od przewodniczącego obrad lub mówcy. Pozostałych zaproszonych rozsadza się zwykle w pierwszych trzech rzędach przeznaczonych

dla publiczności. Bardzo często stosuje się zasadę, że krzesła oznacza się jako zarezerwowane lub nawet opatruje kartkami imiennymi. Przydatne jest wówczas przygotowanie planu widowni z nazwiskami gości i posługiwanie się nim przy ich usadzaniu.

Krzesła rozstawia się zasadniczo na dwa sposoby: w ciągłych rzędach lub z przecinającym je przejściem. W pierwszym ustawieniu najważniejsza osoba zajmuje miejsce pośrodku pierwszego rzędu, a następne odpowiednio po jej prawej i lewej ręce. Po prawej znajdują się zatem osoby odpowiadające numerom parzystym na liście ważności, po lewej – oznaczone numerami nieparzystymi. O kolejności miejsc decyduje precedencja, czyli starszeństwo piastowanego stanowiska. Podobnie – w drugim rzędzie najważniejsze krzesło będzie znajdować się pośrodku, bezpośrednio za głównym zaproszonym. Jeśli chodzi o przedstawicieli władz państwowych, trzeba też uwzględnić szczególne wymogi bezpieczeństwa – miejsce bezpośrednio za taką osobą zajmuje oficer ochrony.



Drugi sposób rozstawienia krzesel ułatwia ich zajmowanie, aczkolwiek zmniejsza liczbę. Rozsadenie zaproszonych w tym przypadku będzie zupełnie inne. Najważniejsza osoba zajmie pierwsze miejsce na prawo od przejścia, a druga pod względem ważności – symetryczne po lewej stronie przejścia. Pozostali będą siadać kolejno po prawej ręce pierwszego gościa i po lewej drugiego. W sumie po prawej znajdują się osoby o numerach nieparzystych na liście precedencji, po lewej – o numerach parzystych.



Zasady zabierania głosu podczas uroczystości:

1. Pierwszeństwo zabrania głosu przypada gospodarzowi, który wita zaproszonych gości i zgromadzonych. Należy ograniczyć liczbę osób wymienianych z nazwiska i funkcji do najważniejszych gości, a nawet wyłącznie do głównego zaproszonego. Przemówienie powitalne powinno być krótkie, by gospodarz nie skupiał na sobie uwagi zebranych, a jedynie przedstawił cel uroczystości i jej planowany przebieg.

2. Głos przekazuje się kolejnym mówcom zgodnie ze starszeństwem piastowanych przez nich stanowisk. Zwyczaj stosowany w Polsce każe, by pierwsza po gospodarzu wystąpiła najważniejsza osobistość. Jej przemówienie jest pod względem formy odpowiedzi na powitanie, a pod względem treści nadaje ton wszystkim następnym wystąpieniom.

3. Warto pamiętać, że w zwyczaju innych krajów, na przykład Francji, precedencja jest odwrócona, czyli porządek wypowiedzi biegnie od mówców niższej rangi do ważniejszych, a najważniejsza osoba przemawia ostatnia. Podkreśla to znaczenie mówcy, który ma ostatnie słowo, ponieważ z jego wypowiedzi już się nie polemizuje, za to on może ustosunkować się do przedmówców.

4. Tylko jedna osoba wypowiada się w imieniu danej instytucji lub organizacji – ze względu nie na oszczędność czasu, lecz na jednoznaczność stanowiska, które instytucja zajmuje w poruszanej sprawie. Jest kwestią wewnętrzną, kto zostanie wyznaczony do wygłoszenia przemówienia.

5. Jeśli trzeba uwzględnić dodatkowego mówcę reprezentującego instytucję organizującą uroczystość, właściwiej będzie powierzyć mu rolę prowadzącego i zapowiadającego kolejność przemówień.

Przemówienia publiczne wymagają starannego przygotowania. Dotyczy to przede wszystkim długości wypowiedzi, która powinna być dostosowana do zdolności skupienia publiczności. Zbyt długie przemówienie nuży i nie pozostaje w pamięci słuchaczy, zatem nie osiąga się swego celu, prócz tego może powodować opóźnienia w programie. Dlatego często organizatorzy uroczystości narzucają czas wystąpień, którego przestrzegania pilnuje prowadzący (moderator). W organizacjach międzynarodowych bezwzględne stosowanie się do tego nakazu decyduje o sprawnym przebiegu obrad i potwierdza równe znaczenie każdego z delegatów; ingerencja moderatora może przyjmować formę wyłączania mikrofonu lub zagłuszania mówiącego coraz głośniejszą muzyką.

Powinno się opracować przemówienie wcześniej, najpierw w formie pisemnej, sprawdzić, czy zawiera tylko najistotniejsze przesłanie, usunąć elementy zbędne i całość wielokrotnie przeczytać, by ustalić czas wygłaszania. To najlepszy sposób, by uniknąć porównania, jakie Wolter uczynił wobec pewnego popisu krasomówczego: „był jak miecz Karola Wielkiego – długi i płaski”. Natomiast w trakcie samego wystąpienia należy tworzyć wrażenie tekstu mówionego, a nie czytanego, co zawsze spotka się z lepszym odbiorem słuchaczy. Może temu służyć pamięciowe opanowanie tekstu, aby jak najrzadziej skupiać na nim uwagę, albo zastąpienie dużych kartek w ręku małymi kartonikami, które sugerują, że mówca korzysta jedynie pomocniczo z punktów, a nie odczytuje całości. Napisana wypowiedź może wydać się mówiona również dzięki teleprompterowi, czyli systemowi przezroczystych lustek sprzężonych z kamerą, która rzuca na nie tekst widoczny jedynie dla czytającego. Teleprompter używany jest zazwyczaj podczas wystąpień telewizyjnych polityków, na przykład orędzia noworocznego, gdy ważne jest, by kierowali wzrok do widzów, a nie pochylali głowy nad kartkami. Jest powszechnie stosowany w przemówieniach publicznych prezydentów USA – wyświetla tekst na zmianę na jednym z dwóch lustek, co pozwala mówcy odwracać do nich głowę, używając języka ciała.

Dobre przemówienie musi być przemyślane i precyzyjnie skonstruowane, aby przyciągnąć uwagę słuchających i zyskać ich uznanie. Klasyczne zasady skutecznego przemawiania stworzył wybitny brytyjski krasomówca, wieloletni przewodniczący Izby Lordów, wicekról Indii i minister spraw zagranicznych, lord Curzon of Kedleston:

- pamiętaj, kim jesteś – czyli uczyn przemowę żywą dla słuchaczy dzięki swej osobowości, wiedzy na dany temat i doświadczeniu,
- pamiętaj, jak mówisz – jak najlepiej wykorzystaj swój głos, możliwie najlepiej przedstaw siebie i przygotowany materiał,
- pamiętaj, co mówisz – przed przemówieniem starannie dobierz i uporządkuj materiał; wszystko, co będziesz mówić, musi mieć związek z tematem,
- pamiętaj, unikaj monotonii – stosuj przerywniki, dygresje, ożywiaj salę, gdy zaczyna mniej uważnie słuchać (może to robić najwyżej przez 20 minut).

Na koniec, aby uspokoić czytelników, można przytoczyć uwagę Ralpha Waldo Emersona: „Wszyscy wielcy mówcy byli najpierw złymi mówcami”. Na

umiejętność publicznej wypowiedzi składają się wiedza, doświadczenie, łatwość kontaktu i zdolność opanowania tremy.

2.6. Symbole państwowe

Symbolami państwa oznaczającymi jego suwerenność są: godło, inaczej herb państwa, barwy, czyli flaga państwowa, i hymn narodowy. Zazwyczaj określają je Konstytucja i ustawy, które ustalają zasady ich używania i ustanawiają dla nich szczególną ochronę prawną. Używanie symboli państwowych w kraju powinno służyć oddawaniu im czci, a w stosunkach międzynarodowych – gwarantować widoczną obecność państwa we wspólnocie suwerennie równych partnerów oraz wzmacniać poczucie więzi i tożsamości narodowej obywateli. Będą zatem korzystały ze starszeństwa, czyli pierwszeństwa przed wszystkimi innymi symbolami regionów, miast, organizacji czy wspólnot. Podobnie stosuje się zasadę starszeństwa do symboli suwerennych państw: na terenie własnego kraju oddaje się pierwszeństwo jego znakom, a przy współwystępowaniu wielu symboli państw rozstrzyga o kolejności system precedencji określonej przez protokół dyplomatyczny.

Godłem Rzeczypospolitej (ang. *coat of arms*, franc. *armes*, *armoiries*) jest od kilkuset lat wizerunek orła białego w złotej koronie umieszczony na czerwonej tarczy. Jego składniki stanowią zgodnie z zasadami heraldyki barwy Rzeczypospolitej, czyli biel i czerwień symbolizujące odpowiednio niewinność i majestat. Te barwy narodowe (ang. *national colours*, franc. *couleurs nationales*) tworzą z kolei flagę, która w przypadku barw Polski powstaje przez ich poziome ułożenie.

Godło, barwy i hymn państwowy zostały określone w art. 28 Konstytucji RP oraz w kilkakrotnie nowelizowanej ustawie z 1980 roku o godle, barwach i hymnie Rzeczypospolitej Polskiej oraz o pieczęciach państwowych i przepisach szczegółowych. Od dwudziestu lat, od początku III Rzeczypospolitej, historycy zajmujący się heraldyką, czyli nauką pomocniczą badającą herby, walczą bezskutecznie ze stosowaniem pojęcia godła w obowiązującym ustawodawstwie. Zgodnie bowiem z zasadami heraldyki godłem jest sam wizerunek orła białego, a umieszczony w polu tarczy stanowi herb. Rozporządzenie prezydenta Rzeczypospolitej z 13 grudnia 1927 roku o godłach i barwach państwowych oraz o oznakach, chorągwiach i pieczęciach nadawało pojęciu godła takie znaczenie, gdyż jako

wizerunek „orła białego z głową zwróconą w prawo, ze skrzydłami rozwiniętymi, z koroną i dziobem oraz szponami złotymi (orzeł państwowy)” występowało zarówno na herbie państwowym („na prostokątnej tarczy w polu czerwonym”), jak i na chorągwi Rzeczypospolitej („chorągiew barwy czerwonej z wizerunkiem orła państwowego pośrodku i obramieniem dookoła”). Zmiana terminologii – zastąpienie „herbu” „godłem” – nastąpiła w toku prac nad stalinowską Konstytucją PRL z roku 1952, która usunęła słowo „herb”, jako zbyt kojarzące się ze szlachecką przeszłością. Niestety w nowej Konstytucji i stosownej ustawie, która przywróciła historyczny wizerunek orła białego w złotej koronie, nie zlikwidowano tego zasadniczego błędu terminologicznego. Dlatego, uznając niewłaściwość terminologii, ale opierając się na obowiązującym porządku prawnym, musimy nadal używać pojęcia „godło” dla herbu państwowego. Warto również zauważyć, że nieoczekiwanie zyskało ono w ustawie nowy walor semantyczny, sugerujący nadrzędność (art. 16c): godło jest symbolem państwa, podczas gdy herb – województwa, powiatu, miasta i gminy.

Flagą nazywamy chorągiew państwową, która symbolizuje suwerenność, ma oficjalny charakter i dlatego może być używana tylko w określonych sytuacjach. Wyróżnia się kilka typów flag symbolizujących suwerenność: flagi narodowe (ang. *national flag*, franc. *drapeau national*), flagi państwowe (ang. *State flag*, franc. *drapeau d'État*), flagi urzędowe (ang. *Government flag*, franc. *drapeau gouvernemental*) oraz flagi osobiste lub proporce głowy państwa (ang. *personal flag*, *standard of the Head of State*, franc. *drapeau personnel*, *bannière de chef d'État*). Zazwyczaj powtarzają barwy narodowe, a różnią się dodatkowymi elementami, zapożyczonymi z herbu państwa lub monogramu głowy państwa. W Polsce są tylko dwie odmiany: flaga państwowa (odpowiednik flagi narodowej) w barwach narodowych i flaga państwowa z godłem RP, którą mogą podnosić polskie przedstawicielstwa dyplomatyczne i urzędy konsularne (odpowiadająca *de facto* pojęciu flagi urzędowej).

Flagę państwową podnosi się zawsze na budynkach lub przed budynkami będącymi siedzibą władz państwowych w celu ich oznaczenia oraz z powodu wydarzeń, których doniosłość chce się podkreślić. Wywiesza się ją z okazji świąt państwowych, lokalnych i wyborów, na znak żałoby narodowej, w trakcie wizyt zagranicznych, a także podczas oficjalnej wizyty, którą składają poza stolicą prezydent Rzeczypospolitej, marszałkowie Sejmu i Senatu, prezes Rady Ministrów, wojewoda lub ambasador akredytowany w Polsce.

Podobne są zasady podnoszenia na polskich przedstawicielstwach dyplomatycznych flagi państwowej z godłem. Poszerza się je jednak o możliwość jej stałego wywieszania, jeśli tak stanowią przepisy lub praktyka w państwie przyjmującym.

Omawiając obowiązujące w Polsce przepisy regulujące podnoszenie flagi, nie sposób nie zauważyć, że są nadzwyczaj restrykcyjne i konserwatywne, co jest dziedzictwem po komunizmie. Zamieniają barwy narodowe jako symbol zbiorowej tożsamości, której manifestowanie jest dobrowolne i spontaniczne, we flagę państwową, której użycie zależy wyłącznie od władz państwa. Szczęśliwie skończyły się czasy, gdy manifestowanie 3 maja lub 11 listopada pod flagą biało-czerwoną było wykroczeniem przeciw porządkowi publicznemu. Należałoby zatem również zmodernizować odpowiednie przepisy ustawy, szczególną ochronę prawną symboli RP ograniczyć do wymogu zapewnienia im czci, zmienić nazewnictwo flag (narodowa i państwowa) i zliberalizować zasady posługiwania się nimi. Odpowiadałoby to widocznym oczekiwaniom większości Polaków, którzy nawet nie wiedzą, że wywieszanie flagi przed własnym domem było jeszcze przed sześcioma laty niezgodne z prawem.

Flaga osobista przysługuje głowie państwa, symbolizując pozycję jego najwyższego przedstawiciela. Jest podnoszona na rezydencji wyłącznie wtedy, gdy przebywa tam głowa państwa, której może też towarzyszyć w podróżach. Proporzec osobisty prezydenta – wizerunek orła białego w czerwonym prostokątnym polu zdobionym wzdłuż krawędzi srebrnym wężym generalskim – służył jednocześnie za chorągiew Rzeczypospolitej, czyli najważniejszy znak państwa. Wywieziony podczas II wojny światowej do Londynu, powrócił 22 grudnia 1990 roku do Polski jako symbol ciągłości jej suwerenności. Proporzec prezydenta stosuje się obecnie jedynie w ceremoniale wojskowym, jako znak zwierzchnika Sił Zbrojnych. Podnoszony jest na przykład z okazji zaprzysiężenia prezydenta, objęcia przez niego zwierzchnictwa nad Siłami Zbrojnymi, podczas jego wizyt w jednostkach wojskowych oraz na uroczystościach świąt narodowych, którym przewodniczy przed Grobem Nieznanego Żołnierza. Proporcem osobistym nakryta była również trumna tragicznie zmarłego prezydenta Rzeczypospolitej Lecha Kaczyńskiego podczas uroczystości żałobnych.

Głowa państwa, najwyżsi dostojnicy państwowi i dowódcy wojskowi podczas oficjalnych przejazdów mogą posługiwać się chorągiewką samochodową (ang. *car flag*, franc. *drapeau de voiture*). Jest to flaga państwowa lub osobista

niewielkich rozmiarów, przysługująca osobistościom lub ułatwiająca rozpoznanie dowódcy, co powinno umożliwić przyznanie im pierwszeństwa przejazdu. Pierwotnie flagę samochodową umieszczano centralnie na zakręcie chłodnicy i do dzisiaj jest to stosowane w brytyjskim ceremoniale monarszym. Obecnie najczęściej flagę przytwierdza się na pręcie do prawego zderzaka samochodu (do lewego w państwach o ruchu lewostronnym). Możliwe jest również używanie symetrycznie dwóch flag, po obu stronach, na przykład samochód prezydenta Stanów Zjednoczonych ma po prawej jego proporzec osobisty, a po lewej flagę USA. Podobnie protokół amerykański przewiduje, że limuzyna, którą obcy mąż stanu udaje się do Białego Domu na spotkanie z prezydentem, ma po prawej stronie flagę państwa gościa, a po lewej – USA.

Symetrycznie umieszcza się również flagi po obu stronach maski samochodu, jeśli w trakcie wizyty zagranicznej dwaj prezydenci (gospodarz i gość) podróżują jednym samochodem. Wówczas flaga gościa znajduje się po prawej (bo zajmuje on w samochodzie honorowe miejsce), zaś gospodarza – po lewej.

Współczesny polski ceremoniał państwowy przyznaje prawo do stosowania na terenie kraju chorągiewki samochodowej jedynie prezydentowi, który używa w takiej sytuacji zmniejszonej flagi państwowej (czyli biało-czerwonej). Przybywając na uroczystości o charakterze wojskowym, na przykład defiladę z okazji Święta Wojska Polskiego, prezydent ma również na samochodzie zmniejszony proporzec osobisty zwierzchnika Sił Zbrojnych. Chorągiewki samochodowe o rysunku flagi państwowej można umieszczać na samochodach przygotowanych dla innych najwyższych osobistości polskich podczas ich oficjalnych wizyt za granicą.

Chorągiewką samochodową w formie flagi państwowej z orłem białym posługują się w oficjalnych przejazdach szefowie polskich misji dyplomatycznych i konsularnych. W wielu krajach ten zwyczaj jest ograniczany do specjalnych okazji – dnia święta narodowego lub audyencji u głowy państwa – ze względów bezpieczeństwa oraz z powodu intensywności ruchu drogowego przeczącej często powadze flagi. W Polsce szefowie obcych misji dyplomatycznych mogą używać chorągiewek samochodowych przy każdym przejeździe oficjalnym od dnia złożenia listów uwierzytelniających prezydentowi RP.

Używanie flag wymaga stosowania zasady starszeństwa. Starszeństwo oznacza przyznawanie insygniom państwa honorowego miejsca przed symbolami

niższej rangi lub umieszczanie ich pośród symboli równej rangi w kolejności wyznaczonej przez precedencję. Miejsce zaszczytne powinno wprawdzie znajdować się zawsze po prawej ręce, ale w heraldyce (nauce o herbach) i weksylogologii (nauce o flagach) następuje odwrócenie kierunków. Przyjmuje się bowiem zasadę opisywania herbów i flag z punktu widzenia rycerza trzymającego tarczę z godłem lub od strony budynku, przed którym są podnoszone, czyli w porządku odwrotnym niż dla osób patrzących na nie z zewnątrz. Oznacza to, że prawa strona herbu znajduje się po lewej stronie rysunku i odpowiednio nazywana jest prawą heraldyczną (ang. *dexter*, franc. *dextre*), a lewa strona herbu, czyli prawa dla patrzącego, nosi nazwę lewej heraldycznej (ang. *sinistral*, franc. *sénestre*).

Dla uproszczenia nazewnictwa, które nie wymaga terminów zaczerpniętych z heraldyki, wystarczy przyjąć, że miejscem honorowym dla symboli jest strona lewa, a eksponuje się je w porządku od lewej do prawej. Flaga państwowa będzie w związku z tym umieszczana na pierwszym miejscu po lewej stronie, a po niej znajdą się kolejne – regionu, miasta, organizacji. Według obowiązujących w Polsce przepisów bezpośrednio po fładze państwowej powinna być podniesiona flaga Unii Europejskiej jako flaga organizacji międzynarodowej. Brak dotąd odpowiednich przepisów wspólnych i poszczególne państwa członkowskie przyjęły własne regulacje, na przykład Włochy uznają flagę UE za obowiązkowy składnik własnych barw narodowych, a wiele innych, w tym Polska, podnosi ją obok swej flagi państwowej na przedstawicielstwach dyplomatycznych za granicą.

W trakcie obcych wizyt flaga gospodarza znajdzie się z lewej strony, podczas gdy flaga gościa – po jej prawej. Gospodarzowi przysługuje jednak suwerenne prawo ustąpienia przysługującego mu pierwszeństwa, co jest miarą jego kurtuazji i odpowiada przywilejowi *céder le pas* stosowanemu w precedencji (por. rozdział: Precedencja). Dobrowolne ustąpienie własnego miejsca innemu państwu stosuje się w polskim protokole dyplomatycznym jako kurtuazję flagową, co oznacza, że fładze państwa gościa odwiedzającego nasz kraj można przyznać miejsce po lewej stronie.

Polska praktyka protokolarna dokonuje jednak zasadniczego rozróżnienia między flagami eksponowanymi na zewnątrz, do których nieodmiennie stosuje się zasadę pierwszeństwa flagi własnej gospodarza (zatem polska flaga zawsze po lewej stronie), a flagami umieszczanymi wewnątrz, podczas rozmów lub konferencji prasowej (flaga polska ustępuje pierwszeństwa fładze gościa). Ta praktyka jest wyrazem gościnności, ma też wartość praktyczną dla mediów, gość bowiem,

występując wspólnie z polskim gospodarzem, zajmuje miejsce po jego prawej ręce, co oznacza, że flagi narodowe gościa i gospodarza znajdują się odpowiednio za plecami każdego z nich.

Charakterystyczny jest także porządek flag stosowany podczas wizyt dwustronnych państw członkowskich Unii Europejskiej. Zazwyczaj flagę Unii umieszcza się wówczas pośrodku, między flagami gospodarza (z lewej) i gościa (z prawej), co zaczęliśmy wprowadzać również w praktyce polskiej. Nie jest to jedyna możliwość, gdyż na przykład niemiecki porządek flagowy przewiduje pierwszeństwo flagi unijnej, po której następuje flaga gościa i na koniec flaga gospodarza.

Etykieta flagowa:

1. Flagę państwową podnosi się jedynie w ciągu dnia, do zachodu słońca. Może być wywieszona w nocy tylko wówczas, gdy jest podświetlona. Nie podnosi się jej w dni deszczowe lub szczególnie wietrzne.

2. Ceremonialnie flagę podnosi się na maszt szybko, a spuszcza powoli. Należy ją traktować z czcią. Nie może dotknąć ziemi ani wody. Jeśli w trakcie uroczystości wywiesza się różne flagi, flaga państwowa podnoszona jest jako pierwsza i opuszczana jako ostatnia.

3. Jeśli wciągnięciu flagi na maszt towarzyszy wykonanie hymnu państwowego, czas jej podnoszenia należy dostosować do muzyki (zacząć i zakończyć w odpowiednim momencie).

4. Flaga państwowa nie może być zawieszona na jednym maszcie z żadną inną. Jeśli podnosi się ją razem z flagami innych państw, wszystkie muszą mieć odrębne maszty identycznej wysokości.

5. Flaga państwowa we własnym kraju ma zawsze pierwszeństwo przed wszystkimi innymi flagami. Jeśli więc podnoszona jest z innymi, umieszcza się ją po lewej stronie patrzącego. Również jeśli krzyżuje się dwie flagi, należy zachować pierwszeństwo lewej strony.

6. Odstępstwem od zasady pierwszeństwa lewej strony jest ustawienie trzech flag, w którym flaga państwowa powinna znaleźć się w środku. Przy ustawieniu ponad pięciu masztów flagowych flagę państwową podnosi się na obu skrajnych pozycjach.

7. W półkolu utworzonym przez maszty flaga państwowa znajduje się pośrodku. Jeśli maszty układają się w koło, porządek flag wyznacza kierunek wskazówek zegara, poczynając od miejsca naprzeciw głównego wejścia.

8. Flagi suwerennych państw podniesione przed siedzibą organizacji międzynarodowej – podczas jej obrad, z okazji spotkania wielostronnego lub międzynarodowej imprezy sportowej – umieszcza się w porządku alfabetycznym nazw tych państw w języku państwa przyjmującego lub w języku angielskim.

9. Flaga ustawiona na podium przy mównicy zajmuje miejsce po prawej stronie mówcy (z perspektywy obserwatora).

10. Flaga umieszczona w układzie pionowym będzie skierowana górną częścią w lewą stronę.

11. Flaga bezwzględnie musi być utrzymywana w doskonałym stanie. Nie wolno dopuścić do jej zabrudzenia, podarcia ani do wyblaknięcia kolorów. Flaga nie może też upaść na ziemię (na przykład w momencie przecinania wstęgi w barwach narodowych lub odsłaniania pomnika przykrytego flagą).

12. Trzeba uznać, że flaga jest symbolem żyjącym: zatem żyje i umiera. Flaga podarta, wyblakła, czy nienadająca się do eksponowania z innych przyczyn musi zostać zniszczona z zachowaniem należącego szacunku. W warunkach wojennych była zakopywana, dziś zaleca się jej niszczenie przez niepubliczne spalanie, najlepiej po wcześniejszym rozcięciu.

2.7. Ordery i odznaczenia

Najwyższą formą indywidualnego uhonorowania szczególnych zasług cywilnych bądź wojskowych obywatela dla własnego państwa lub państwa zaprzyjaźnionego są ordery i odznaczenia niższej rangi. Ta forma wyróżnienia może być stosowana również pośmiertnie. W określonych przypadkach ordery przyznaje się nie tylko osobom indywidualnym, lecz także organizacjom zbiorowym, na przykład miastom lub formacjom wojskowym. Srebrnym Krzyżem Orderu Wojennego *Virtuti Militari* zostały w ten sposób odznaczone: miasto stołeczne Warszawa (w której herbie wielkim widnieje), Lwów, Verdun oraz liczne pułki Wojska Polskiego, a prezydent RP na uchodźstwie nadał 11 listopada 1976 roku zbiorowo Order *Virtuti Militari* żołnierzom polskim zgładzonym w Katyniu. Podobnie, Orderem Legii Honorowej odznaczono 64 francuskie miasta, a Krzyż Jerzego

(ang. *George Cross*, GC), drugie odznaczenie w brytyjskiej hierarchii, przyznano Malcie, podówczas strategicznej bazie morskiej. Dziś Krzyż Jerzego zdobi flagę narodową Malty, jako niepodległego państwa.

Przyznawanie orderów jest jednym z symboli suwerennej władzy, dlatego przysługuje wyłącznie głowie państwa, a w przypadku odznaczenia obywateli obcych wymaga uprzedniego uzyskania – za pośrednictwem Protokołu Dyplomatycznego – zgody głów ich państw. Głowa państwa jest również dysponentem orderów własnego kraju, przysługuje jej wówczas tytuł wielkiego mistrza. Ostatni prezydent RP na uchodźstwie Ryszard Kaczorowski przekazał 22 grudnia 1990 roku prezydentowi Lechowi Wałęsie wielkie wstęgi orderów Orła Białego i Odrodzenia Polski jako insygnia władzy prezydenckiej. Przyznawanie i wręczanie orderów oraz odznaczeń jest aktem uroczystym i podlega określonej ceremoniałowi, często opartemu na wielowiekowej tradycji. Również sposób i okoliczności noszenia odznaczeń są regulowane precyzyjnymi przepisami, zwanymi etykietą orderową.

Mianem orderu pierwotnie określano organizację osób tak wyróżnionych, wzorowaną na średniowiecznym zakonie rycerskim, od którego wzięła nazwę (łac. *ordo*, ang. *order*, franc. *ordre*). Obecnie tak nazywana jest sama odznaka, czyli znak zaszczytny, zazwyczaj przyjmująca formę krzyża maltańskiego. Ten model odznaczenia pochodzący z zachodnioeuropejskiego kręgu kultury chrześcijańskiej został przyjęty przez większość państw świata; odrzucały go jedynie państwa komunistyczne. Tradycja pochodzenia od zakonu rycerskiego przechowała się w angielskim określeniu ceremonii wręczenia orderu jako inwestytury (ang. *investiture*), czyli aktu nadania lennikowi urzędu kościelnego lub świeckiego. Każdy order brytyjski ma do dzisiaj swoją kaplicę. Język francuski zachował inną formę podkreślenia pierwotnego charakteru orderu jako związku osób wyróżnionych, nazywając ceremonię odznaczenia przyjęciem do orderu (franc. *réception dans l'ordre*).

Średniowieczna tradycja zakonu rycerskiego przetrwała w podziale orderu na klasy, które odpowiadają organizacji wojskowej złożonej z dygnitarzy (wielki mistrz i komandorowie), oficerów i rycerzy (kawalerów). Kobiety odznaczone orderami noszą tytuł damy (ang. *lady* w przypadku Orderów Podwiązki i Ostu, *dame* w pozostałych, franc. *dame*). Najczęściej spotykany jest podział na pięć klas, wzorowany na porządku przyjętym przez Napoleona w 1805 roku dla Legii Honorowej (franc. *Légion d'honneur*). Noszą one nazwy, które mogą ulegać zmianom w zależności od

tradycji narodowej lub statutu konkretnego orderu (na przykład w Orderze Virtuti Militari klasa IV nazywa się Krzyżem Złotym, a V – Krzyżem Srebrnym):

- klasa I: Krzyż Wielki (ang. *Knight Grand Cross*, franc. *Grand-croix*),
- klasa II: Krzyż Komandorski z Gwiazdą (ang. *Knight Commander* lub *Knight Grand Commander*, franc. *Grand-officier*; w orderach polskich stosuje się dosłowne tłumaczenia nazw *Commander with Star*, *Commandeur avec Étoile*),
- klasa III: Krzyż Komandorski (ang. *Commander*, franc. *Commandeur*),
- klasa IV: Krzyż Oficerski (ang. *Officer*, franc. *Officier*),
- klasa V: Krzyż Kawalerski (ang. *Knight*, franc. *Chevalier*).

Poszczególne klasy orderów wyróżniają się odpowiednimi odznakami (ang. *insignia*, franc. *insignes*). Najwyższą odznaką niektórych orderów jest łańcuch orderowy (ang. *collar*, franc. *grand collier*) przysługujący, zależnie od statutu, wielkiemu mistrzowi lub będący częścią odznaki przyznawanej wszystkim kawalerom klasy I. Klasa I to krzyż zawieszony na wielkiej wstędze (ang. *ribbon*, franc. *ruban*) w barwach orderu, zazwyczaj szerokości 10 cm lub 4 cali, wykonanej z jedwabnej mory i zakładanej przez ramię, oraz gwiazda orderowa (ang. *star*, franc. *étoile*, choć w odznaczeniach francuskich jest to *plaque*) noszona na lewej piersi, poniżej innych odznaczeń. Wstęgi i gwiazdy kobiece mogą mieć mniejsze wymiary. Klasa II to mniejszy krzyż – zawieszony na wstędze szerokości około 5 cm, noszonej wokół szyi, lub na wąskiej wstążce przypiętej do piersi – oraz gwiazda orderowa noszona na prawej piersi. Klasa III to krzyż tej samej wielkości na wstędze noszonej wokół szyi. Na stroju damskim odznaki klas II i III nosi się na lewym ramieniu, na kokardzie upiętej ze wstęgi, powyżej innych odznaczeń. Klasy IV i V to krzyż zawieszony na wstążce przypiętej do piersi; klasę IV wyróżnia rozetka umieszczona ośrodku wstążki.

Część najwyższych i najbardziej elitarnych orderów ma tylko jedną klasę kawalerów, czasem nawet ogranicza statutem ich liczbę. Takimi orderami są przykładowo: polski Order Orła Białego, hiszpański Order Złotego Runa (hiszp. *Orden de Caballeria del Toisón de Oro*), który liczy obecnie 17 kawalerów, i brytyjski Order Podwiązki (ang. *The Most Noble Order of the Garter*), którego skład jest ograniczony statutowo do 25 kawalerów (dam). W przypadku orderów o zamkniętej liczbie wyróżnionych po śmierci kawalera istnieje obowiązek zwrotu głowie państwa jego odznak orderowych.

Do średniowiecznej tradycji nawiązuje również rada orderu, nosząca zakonną nazwę kapituły, którą tworzą wybrani dygnitarze. Jak stanowią zwyczaj i prawo, kapituła stoi na straży honoru orderu i może wyrażać opinie o wszystkich dotyczących go sprawach, także na temat jego przyznawania i pozbawiania.

Polska ma bardzo piękną tradycję orderową, która ściśle łączy się z dziejami narodu i szczęśliwie oparła się w znacznym stopniu koniunkturalnym zmianom politycznym. Obowiązujący porządek orderowy reguluje ustawa z 16 października 1992 roku, która przywróciła mu historyczny kształt i ustanowiła następujące starszeństwo sześciu polskich orderów, uwzględniając przywrócony niedawno Order Krzyża Niepodległości i dodany nowy Order Krzyża Wojskowego:

- Order Orła Białego,
- Order Wojenny Virtuti Militari, klasy od I do V,
- Order Odrodzenia Polski, klasy od I do V,
- Order Krzyża Wojskowego, klasy od I do III,
- Order Krzyża Niepodległości, dwie klasy,
- Order Zasługi RP, klasy od I do V.

Prezydent Rzeczypospolitej z tytułu swego wyboru zostaje kawalerem Orderu Orła Białego i Krzyża Wielkiego Orderu Odrodzenia Polski oraz wielkim mistrzem obu orderów. Każdy z orderów, poza Orderem Zasługi, ma również swoją kapitułę, która stoi na jego straży i doradza prezydentowi. Ordery przyznaje prezydent z własnej inicjatywy, na wniosek prezesa Rady Ministrów, kapituł orderów lub, w przypadku odznaczeń wojennych – ministra obrony narodowej, a w przypadku obywateli państw obcych – ministra spraw zagranicznych. Odznaczenia przyznawane cudzoziemcom wymagają uzyskania zgody głowy ich państwa w drodze notyfikacji. Obywatele polscy mogą przyjmować odznaczenia państw obcych pod warunkiem uzyskania zgody prezydenta RP.

Odznaki orderów i odznaczeń wręcza prezydent Rzeczypospolitej lub osoba przez niego upoważniona. Są to zazwyczaj wnioskodawcy, ministrowie, ambasadorowie i konsulowie, przedstawiciele władz lokalnych i samorządowych, którzy wygłaszają wówczas formułę: „W imieniu prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej wręczam...”, nakładają odznaczonemu insygnia orderowe i przekazują mu legitymację orderu. Podniosłość tej uroczystości nie może zostać zakłócona trudnościami z wpięciem odznaki, nałożeniem wstęgi lub przekazywaniem pudełka do orderu, czego kategorycznie nie powinna robić osoba wręczająca.

III Rzeczpospolita nie dorobiła się niestety nadal przepisów normujących wręczanie orderów i odznaczeń – obowiązujące są jedynie modyfikacją dyspozycji Rady Państwa PRL. Opracowanie takich przepisów nie powinno być trudne, gdyż wystarczyłoby sięgnąć do bardzo szczegółowego *Kodeksu orderowego* Wiesława Bończy-Tomaszewskiego z 1939 roku.

Order Orła Białego jest siódmym najstarszym istniejącym orderem świata, po papieskim Orderze Chrystusa, angielskim Orderze Podwiązki, hiszpańskim Orderze Złotego Runa, duńskich orderach Słonia i Dannebrog (duńskiej flagi) oraz szkockim Orderze Ostu. Został ustanowiony w 1705 roku i nadawany był za znamienite zasługi położone dla chwały i pożytku Rzeczypospolitej, zarówno cywilne, jak i wojskowe. Przechowywany na Zamku Królewskim XVIII-wieczny łańcuch orderowy, czyli kollana (ang. *collar*, franc. *collier*) Orderu Orła Białego nosi nazwę klejnotu Rzeczypospolitej. Order Orła Białego nie ma wprowadzie prawnego ograniczenia liczby kawalerów, ale przyznawany jest niezwykle rzadko (zazwyczaj z okazji świąt państwowych) najwybitniejszym Polakom oraz (z innych okazji) wybranyom głowom państw obcych. Niewielka liczba jego kawalerów i dam (obecnie niewiele ponad 20, podobnie jak cudzoziemców) jest porównywalna z liczbą odznaczonych najbardziej elitarnymi orderami świata. Na czele Orderu stoi Prezydent Rzeczypospolitej jako Wielki Mistrz i przewodniczący Kapituły, która liczy pięciu członków, w tym Kanclerza zastępującego Wielkiego Mistrza. Wstęga orderowa o szerokości 100 mm ma barwę błękitną.

Order Wojenny Virtuti Militari, czyli „Cnocie Wojskowej”, przyznaje się od 1792 roku w uznaniu wybitnego męstwa podczas wojny, połączonego z wyjątkową ofiarnością. Zgodnie z ustawą, podobnie jak wszystkie odznaczenia wojenne, nie może być nadawany później niż pięć lat po zakończeniu wojny (wyjątkiem było odznaczanie po roku 1989 w celu uregulowania zaszłości historii). Mogą go otrzymać zarówno obywatele polscy, jak i cudzoziemcy, choć klasą I nagradza się za zwycięstwo w wojnie wyłącznie naczelnego dowódcę lub wodzów sojusznicznych. Prezydent RP postanowieniem z 10 lipca 1990 roku uchylił niechlubną decyzję władz PRL o nadaniu Leonidowi Breżniewowi Krzyża Wielkiego Orderu Wojennego Virtuti Militari.

Na czele Orderu stoi Kapituła, którą w czasie pokoju tworzą Kanclerz Orderu, powoływany przez Prezydenta Rzeczypospolitej spośród kawalerów Virtuti Militari, oraz pięciu członków. Order liczy pięć klas, jakie stworzono w czasach Księstwa Warszawskiego:

I klasa – Krzyż Wielki (z Gwiazdą),

II klasa – Krzyż Komandorski,

III klasa – Krzyż Kawalerski,

IV klasa – Krzyż Złoty,

V klasa – Krzyż Srebrny.

Wstęga orderowa wykonana jest z jedwabnej mory barwy ciemnoniebieskiej z dwoma czarnymi paskami wzdłuż brzegów i ma różną szerokość w poszczególnych klasach: w I – 100 mm, w II – 40 mm, w III, IV i V – 35 mm.

Order Odrodzenia Polski ustanowiony w 1921 roku, znany też pod łacińską nazwą *Polonia Restituta*, jest odznaczeniem cywilnym za wybitne zasługi obywatelskie i wybitną pracę na rzecz państwa i społeczeństwa. Przyznaje się go obywatelom polskim, o których mówi tworząca go ustawa: „mogą być odznaczeni nieskazitelного charakteru i sumiennej pracy obywatele, którzy się szczególnie zasłużyli Ojczyźnie przez dokonanie czynów wybitnych, niezwykle zalety umysłu i charakteru ujawniający”. Na czele Orderu stoi Prezydent Rzeczypospolitej, jako jego Wielki Mistrz i przewodniczący Kapituły, która liczy ośmiu członków, w tym Kanclerza zastępującego Wielkiego Mistrza. Order Odrodzenia Polski składa się z pięciu klas:

I klasa – Krzyż Wielki,

II klasa – Krzyż Komandorski z Gwiazdą,

III klasa – Krzyż Komandorski,

IV klasa – Krzyż Oficerski,

V klasa – Krzyż Kawalerski.

Czerwona wstęga orderowa z białymi paskami wzdłuż brzegów ma w Krzyżu Wielkim 100 mm szerokości, w klasie II i III – 45 mm, a w IV i V – 36 mm.

Order Krzyża Wojskowego został stworzony w 2006 roku, by nagradzać „wybitne czyny bojowe połączone z wyjątkową ofiarnością i odwagą w czasie działań bojowych przeciwko aktom terroryzmu w kraju lub podczas użycia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej poza granicami państwa w czasie pokoju”. Należy bowiem przypomnieć, że tradycyjne polskie odznaczenie wojenne *Virtuti Militari* przyznawane jest wyłącznie za męstwo w trakcie wojny, nie można go

zatem przyznawać żołnierzom uczestniczącym w działaniach zbrojnych czasów pokoju, jak misje pokojowe i stabilizacyjne za granicą. Stworzony w tym celu Order Krzyża Wojskowego ma trzy klasy: Krzyż Wielki, Krzyż Komandorski i Krzyż Kawalerski. Krzyż Kawalerski może otrzymać zbiorowo wyróżniona jednostka wojskowa. Kapitułę orderu tworzą Kanclerz i pięciu odznaczonych kawalerów. Wstęga orderowa, szerokości 45 mm w klasie I i II oraz 40 mm w klasie III, ma barwę granatową i dwa karmazynowe pasy. Żołnierze jednostek wyróżnionych orderem noszą dodatkowo do munduru jedwabny sznur naramiennikowy (ang., franc. *fourragère*) w kolorach wstęgi.

Ustanowienie nowego orderu, choć uzasadnione potrzebą nagradzania czynów bojowych w czasie pokoju, spotkało się z krytyką. Oznacza bowiem *de facto* przejście Orderu Wojennego Virtuti Militari do historii. Przeciwnicy uważają, że właściwiej było zmienić przepisy dotyczące przyznawania Orderu Virtuti Militari lub stworzyć w nim odrębną klasę zasług czasów pokoju, wyróżnioną zmianą w wyglądzie krzyża i kolorach wstęgi oraz nazwą, na przykład Virtuti Militari (tempi pacis).

Order Krzyża Niepodległości został ustanowiony ustawą z dnia 5 sierpnia 2010 i jest kontynuacją przedwojennego Krzyża Niepodległości. Jest nadawany osobom, które w latach 1939–1956 jako ochotnicy lub podejmując się służby ponad wymaganą od nich miarę, położyły zasługi w obronie niepodległości Państwa Polskiego. Kapituła Orderu składa się z kanclerza i pięciu członków powoływanych spośród jego kawalerów i dam.

I klasa – Krzyż z Mieczami, noszony na szyi,

II klasa – Krzyż, noszony na lewej piersi.

Wstęga – ciemnoniebieska ze złotymi paskami wzdłuż boków, pośrodku których znajduje się czerwony prążek, szerokości 45 mm dla I klasy i 40 mm dla II klasy.

Order Zasługi RP ustanowiony w 1974 roku przyznawany jest cudzoziemcom oraz Polakom zamieszkałym za granicą – za wybitne zasługi dla współpracy międzynarodowej oraz wkład w przyjaźń i współpracę Polski z innymi państwami. Dzieli się na pięć klas:

I klasa – Krzyż Wielki,

II klasa – Krzyż Komandorski z Gwiazdą,

III klasa – Krzyż Komandorski,

IV klasa – Krzyż Oficerski,

V klasa – Krzyż Kawalerski.

Wnioskując o odznaczenie Orderem Zasługi, jedynym polskim orderem bez kapituły, trzeba pamiętać, że klasa I przysługuje głowom państw, szefom rządów i przewodniczącym parlamentów, klasa II – ministrom, klasa III – wiceministrom i ambasadorom, klasa IV i V – innym osobom. Wstęga koloru ciemnego kobaltu ma w Krzyżu Wielkim 100 mm szerokości, w klasach II i III – 45 mm, a w IV i V – 36 mm.

Order Orła Białego wyróżnia spośród polskich odznaczeń sposób noszenia wielkiej wstęgi, która przewieszona jest przez lewe ramię do prawego boku, gdy wielkie wstęgi wszystkich pozostałych orderów, odwrotnie, spływają przez prawe ramię do lewego boku. Nosi się tylko jedną wielką wstęgę (nie więcej), którą zawsze będzie wielka wstęga najwyższego posiadanego odznaczenia, podczas gdy pozostałe odznaki I klasy nosi się w formie gwiazdy. Wyjątek stanowi Order Virtuti Militari I klasy, którego wielką wstęgę nakłada się jako jedyną, nawet mając Order Orła Białego. Duchowni tradycyjnie upinają wielką wstęgę wokół szyi. Gwiazdy I klasy przypina się na lewym boku, według starszeństwa orderów: dwie – starszy nad młodszym, trzy – w trójkąt, z najstarszym najwyżej, cztery – w romb, z najstarszym najwyżej i najmłodszym najniżej.

Odznaki krzyży komandorskich i komandorskich z gwiazdą (czyli klasy II i III) nosi się na wstędze założonej na szyję tak, aby krzyż znalazł się poniżej węzła krawata, a na ubiorze pod szyję – pod nasadą kołnierza. W stroju damskim krzyże komandorskie nosi się na lewej piersi, na kokardzie upiętej ze wstęgi powyżej innych odznaczeń. Gwiazdy orderowe II klasy przypina się do prawej piersi, zgodnie z zasadą starszeństwa, i można je nosić zamiast odznak zawieszonych na wstęgach.

Odznaki krzyży oficerskich i kawalerskich (czyli klasy IV i V) nosi się na wstążkach przypiętych do lewej piersi, nad górną kieszenią lub w odległości 3 cm od linii guzików, z prawa na lewo, zgodnie ze starszeństwem. Odznaki orderowe od dwóch do czterech umieszcza się w jednym rzędzie bez przerw między wstążkami, od pięciu do dziewięciu – w jednym rzędzie, podkładając pod siebie kolejne wstążki, aby razem nie przekroczyły szerokości czterech. Większą liczbę odznaczeń przypina się na lewej piersi w kilku rzędach, tak aby rząd wyższy zastępował

wstążki niższego. Górna krawędź wstążek wszystkich orderów i odznaczeń powinna tworzyć równą linię poziomą. Wszystkie odznaki orderów nosi się według ich starszeństwa, ale obce zawsze po odznaczeniach polskich. Wyjątkowo podczas uroczystości z udziałem przedstawicieli państwa obcego jego odznaczenia można, zgodnie z etykietą, nosić przed polskimi.

Pełne odznaki orderów nosi się tylko w sytuacjach określonych etykietą orderową. Za takie sytuacje uznaje się w Polsce:

- uroczystości państwowe z udziałem prezydenta Rzeczypospolitej, marszałka Sejmu lub Senatu oraz prezesa Rady Ministrów,
- uroczyste obchody świąt narodowych i wojskowych,
- wręczanie odznak orderów (osoba odznaczana powinna nosić swoje wcześniejsze odznaczenia),
- inne uroczystości państwowe zgodnie z zaleceniem zawartym w zaproszeniu.

Odznak orderowych nie wolno nosić na strojach roboczych i sportowych. Nie powinno się ich również przypinać do okryć wierzchnich. We wszystkich sytuacjach niezakładających występowania w pełnych odznakach orderowych można nosić ich miniaturki, baretki lub rozetki wykonane ze wstążki barwy przewidzianej dla danego orderu. Baretki mają długość równą szerokości wstążki stosowanej w najniższej klasie danego orderu lub odznaczenia i 8 mm szerokości. Nakłada się je na czarną podkładkę i nosi na lewej piersi z prawa na lewo w kolejności ustalonej dla orderów, odznaczeń, medali. Krzyż oficerski orderów oznacza się na baretce za pomocą rozetki o średnicy 68 mm, w kolorach wstążki orderowej. Wyższe stopnie odznaczeń wyróżnia nałożony pośrodku baretki, pionowo, wąski galonik złoty lub srebrny, zależnie od stopnia (złote dla krzyża wielkiego, złote i srebrne dla komandorskiego z gwiazdą, srebrne – dla komandorskiego). Szerokość galonika wynosi 5 mm. W razie otrzymania tych samych orderów i odznaczeń po raz kolejny nosi się odpowiednią liczbę ich barettek. W praktyce przepisy te stosowane są do wojskowych, kombatanów oraz innych służb mundurowych; w pozostałych sytuacjach decyduje wskazówka na zaproszeniu. Można przyjąć, że pełne odznaki orderów nosi się obecnie wyłącznie do stroju wieczorowego, przede wszystkim fraka (por. rozdział 12: Ubiory). Do smokinga przypina się jedynie gwiazdy oraz miniatury orderów, do ubrań wyjściowych – miniaturki, rozetki lub wstążeczki orderów.

Prócz sześciu orderów polski system znaków zaszczytnych obejmuje również liczne odznaczenia państwowe, cywilne i wojskowe, przyznawane przez Prezydenta Rzeczypospolitej na wniosek właściwego ministra lub wojewody, a w razie zamieszkiwania dekorowanych za granicą – ambasadora lub konsula RP. Dla porządku trzeba zaznaczyć, że – poza odznaczeniami państwowymi – są również odznaczenia resortowe, czyli przyznawane przez ministrów (na przykład Medal Komisji Edukacji Narodowej, Medal Wojska Polskiego czy Zasłużony dla Kultury Polskiej).

Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z 31 lipca 2007 roku ustanowiło obowiązującą precedencję, czyli starszeństwo orderów i odznaczeń państwowych RP, a zarazem kolejność ich noszenia, które zostało tu uzupełnione o zmiany zaszele po jego wejściu w życie:

- Order Orła Białego,
- Order Wojenny Virtuti Militari, klasy od I do V,
- Order Odrodzenia Polski, klasy od I do V,
- Order Krzyża Wojskowego, klasy od I do III,
- Order Krzyża Niepodległości, klasy I-II,
- Order Zasługi RP, klasy od I do V,
- odznaki orderów zagranicznych (w porządku ich klas),
- Krzyż Walecznych,
- Krzyż Wojskowy,
- Krzyż Zasługi za Dzielność,
- Złoty Krzyż Zasługi z Mieczami,
- Krzyż Wolności i Solidarności,
- Złoty Krzyż Zasługi,
- Srebrny Krzyż Zasługi z Mieczami,
- Srebrny Krzyż Zasługi,
- Brązowy Krzyż Zasługi z Mieczami,
- Brązowy Krzyż Zasługi,
- Wojskowy Krzyż Zasługi z Mieczami,
- Wojskowy Krzyż Zasługi,
- Morski Krzyż Zasługi z Mieczami,

- Morski Krzyż Zasługi,
- Lotniczy Krzyż Zasługi z Mieczami,
- Lotniczy Krzyż Zasługi,
- Medal za Ofiarność i Odwagę,
- Medal Złoty za Długoletnią Służbę,
- Medal Srebrny za Długoletnią Służbę,
- Medal Brązowy za Długoletnią Służbę,
- Medal za Długoletnie Pożycie Małżeńskie,
- Gwiazda (Iraku, Afganistanu, Czadu, Konga, Morza Śródziemnego, Załóg Lotniczych),
- zagraniczne odznaczenia państwowe (w kolejności otrzymania).

ROZDZIAŁ 3

ETYKIETA

CZYLI ZASADY DOBREGO WYCHOWANIA NA CO DZIEŃ

*Są ludzie, którzy nie wiedzą o tym,
że grzeczność kosztowała ludzkość wieki pracy.*

C.K. Norwid

3.1. Etykieta, czyli dobre maniere

Śmiesz sam termin. Etykieta, *savoir-vivre*, *gentility*, dobre maniere mają w sobie coś niedzisiejszego, wręcz staroświeckiego, a nawet gorzej – nienowocześnie i niepotrzebnego. Cofają w czasie do „tańczącego” kongresu wiedeńskiego, nieistniejących dworów i kodeksu honorowego Bożewicza. Są synonimem zbędnego skrupowania stosunków międzyludzkich, elitaryzmu, który utracił rację bytu, i formalizmu pozbawionego treści. Dziś *gentility* kojarzy się z niegdysiejszym urokiem powieści Agathy Christie, a męska galanteria raczej ze sklepem z dodatkami skórzanymi niż z zachowaniem. Czy śmiesz jednak tylko termin? Czy zasady dobrego wychowania są potrzebne i przydatne we współczesnym świecie? Od odpowiedzi na to pytanie zależy sens dalszej lektury.

„Wulgarność przełamała dziś wszystkie tamy – pisze włoska dziennikarka Brunella Schisa – a powszechna nieuprzejmość i brak elegancji zrywają z wszelką tradycją. Brak reguł i zasad określa kakofoniczną panoramę zachowań na drogach,

w seksie, w rodzinie, w pracy. W tym scenariuszu człowiek dobrze wychowany skazany jest na wymarcie, tak jak panda i niedźwiedź apeniński”. Wydawać by się mogło, że nasze czasy różnią się w tym względzie od przeszłych. A jednak Gustaw Flaubert 150 lat temu na pytanie o dobrze wychowanego człowieka odpowiadał, że taki gatunek już nie istnieje (*Gentilhomme: il n’y en a plus*). Pocieszająca wiadomość na wstępie: nie jesteśmy gorsi od naszych poprzedników!

Dobre maniery nie mogą być gorsetem, który uciska. Zostaną bowiem odrzucone jako wsteczne i puste. Muszą być wyrazem zasad, których przestrzegamy, chcąc mieć harmonijne i przyjazne kontakty z innymi, wolne od agresji i złości zalegającej w każdym z nas. Brytyjski historyk Digby Anderson oceniał: „Gdy pokolenie odrzuca dobre maniery, ponieważ uznaje je za zbyt «uwierające», poddaje się egoizmowi bez granic. Dziś stosunkami między ludźmi rządzi anarchia, brak szacunku, *new vulgarity*. Wszystko jest ostentacyjne, na pokaz. Nawet wstydlivość i uszanowanie prywatności są ośmieszone”.

Tymczasem niewiele kosztujące uprzejmość lub uśmiech powodują często pozytywną zmianę nastawienia rozmówcy. „Życzliwość potrafi wiele zdziałać. Tak jak słońce roztopia lód, tak życzliwość powoduje ulatnianie się nieporozumień, niewiary i wrogości” – radził Albert Schweitzer. Odwrotnie, służalcza przymilność sprawia wrażenie nieszczerości i utrudnia kontakt. Różnica między tymi dwiema postawami to, najkrócej rzecz ujmując, skutek dobrego wychowania. Czy jest w tym naprawdę coś staroświeckiego?

Przeszło dwa wieki temu lord Chesterfield uczył swego syna: „Dobre wychowanie nie polega na głębokich ukłonach i formalnym ceremoniale, lecz na zachowaniu spontanicznym, uprzejmym i oddającym szacunek”. Podobnie sądził Aleksander Fredro: „W ceremoniach tonie gościnność”. Uwagi te wciąż są aktualne. Zasady dobrego wychowania, a więc harmonijnego współżycia i przyjaznego zbliżenia z innymi ludźmi, nie mogą paść ofiarą przerostu formy i jej nieadekwatności do współczesności. Potrzebuje ich bowiem każde społeczeństwo. Dobre wychowanie rządzi się naturalnością, umiarem i rozsądkiem, a jego formy dostosowują się do czasów. Wyraża się nie ślepym naśladownictwem, lecz gestami przemyślanymi. Tyle co do istoty zagadnienia. Pozostaje tytuł. Często, aby uniknąć wrażenia staroświeckości, zasady właściwego zachowania starano się określać mianem protokołu dyplomatycznego. Dobre wychowanie, etykieta i protokół częstokroć przenikają się pojęciowo, nie są jednak znaczeniowo identyczne.

Protokół dyplomatyczny jest sztywną kodyfikacją reguł przyjętych w stosunkach oficjalnych między państwami i ich przedstawicielami. Jego istotę stanowi poszanowanie dla obcego partnera, rozmówcy, gościa. Etykieta to ściśle ustalone i spisane porządek oraz formy zachowania wymagane w pewnych środowiskach, przede wszystkim na dworach monarszych. Dobre wychowanie zaś – to nadanie naturalnej harmonijności kontaktom między ludźmi, czemu służy również stosowanie określonych reguł. Widzimy tu zatem zbieżność w ogólnym ujęciu. Zasadnicza różnica polega na tym, że protokół ogarnia pole szersze i narzuca formalizm – właściwy w stosunkach między przedstawicielami państw, lecz wart ograniczenia w codziennych relacjach międzyludzkich.

Pierwszy podręcznik dobrych manier, *Galateo ovvero de' costumi* (O zwyczajach), powstał w latach 1550–1555. Napisał go nuncjusz papieski w Wenecji Giovanni della Casa w formie listów do przyjaciela biskupa Galeazza (Galathea) Florimonte. Od tytułowego imienia pochodzi nazwa tego typu książek – „galateo”, oraz określenie dobrych manier, staranności w zachowaniu i wyszukanej uprzejmości wobec kobiet – czyli angielska *gallantry*, francuska *galanterie* i polska *galanteria*. Della Casa, jako renesansowy humanista, duchowny i dyplomata, swoje przesłanie skoncentrował na dwóch tezach, nadal aktualnych: człowiek musi się kierować zasadami etycznymi, by móc mówić o właściwym zachowaniu, a jego umysł musi panować nad naturalnymi odruchami. System wartości i przyznanie rozumowi pierwszeństwa nad działaniem sprzyjają odpowiedniemu zachowaniu, niemniej przestrzeganie spisanych jego zasad, czyli etykieta, także jest pomocne.

Mnogość określeń nauki dobrych manier powoduje, że trudno wybrać najwłaściwsze. Niech zatem „savoir-vivre” posłuży jako termin techniczny, określający całokształt właściwego zachowania w kontaktach zawodowych, sąsiedzkich, koleżeńskich, wobec osób bliskich i nieznajomych, w codziennych sytuacjach współczesnego świata. Złożą się nań zasady, które rządzą dobrym wychowaniem, oraz znajomość form, które je wyrażają.

3.2. Pojęcia i zasady rządzące dobrym wychowaniem

*Dobre maniery – najlepszą obroną
przed złymi manierami innych.*
Lord Chesterfield

Liczne elementy składające się na pojęcie dobrego wychowania odnoszą się w zasadzie do trzech zasadniczych. Pierwszą są cechy charakteru ukształtowane

w procesie wychowania, często wynoszone z domu rodzinnego, stąd ich staroświeckie określanie mianem *kindersztuby*. Drugą są cechy nabyte w trakcie dorosłego życia, wynikające z doświadczeń zawodowych i kontaktów międzyludzkich. Wreszcie trzecie są wynikiem zdobytej wiedzy. Dobre wychowanie ma silny wpływ na ocenę człowieka przez innych, a zatem i na skuteczność podejmowanych przez niego działań. Jego użyteczność w życiu społecznym i zawodowym jasno wyraża formuła Ralpha Waldo Emersona: „Uprzejmość już sama w sobie jest siłą”.

Ważność i siłę oddziaływania dobrego wychowania na działalność człowieka określa angielski akronim **IMPACT**, co ma oznaczać *impact of good manners*, czyli znaczenie dobrych manier. Ułatwia on zapamiętanie poniższych zasad, które się na nie składają.

IMPACT:

- *Integrity* – prawość
- *Manners* – maniery
- *Personality* – osobowość
- *Appearance* – prezencja
- *Consideration* – wzgląd na innych
- *Tact* – takt

1. Przestrzeganie zasad etycznych uznawanych za fundamentalne w stosunkach między ludźmi umożliwia świadome kształtowanie zachowań, które pomagają unikać sztywności spisanych reguł.

Zasady postępowania tworzy każde społeczeństwo, organizacja czy grupa. Jak mawiał Bertrand Russell, nawet załoga pirackiego statku ma swój dekalog moralny. Inna rzecz, że grupy bardziej aktywne czy przedsiębiorcze – jak choćby owi piraci – mogą wyznawać zasady nieprzystające do zasad pozostałej części społeczeństwa, a sukces uzewnętrzniać w sposób niezrozumiały dla obserwatorów, budzący zażenowanie lub rozbawienie.

Im bardziej naturalne jest zachowanie, tym mniej w nim śmieszności. Im bardziej wynika ono ze świadomości własnego miejsca i z wycucia, co wolno, a czego nie należy czynić, tym jest łatwiejsze na co dzień. Bo „takt polega na tym, by wiedzieć, jak daleko można się posunąć, by nie posunąć się za daleko” (Jean Cocteau).

2. Zasada wzajemności oznacza takie zachowanie wobec drugiej osoby, jakiego oczekivalibyśmy wobec siebie. Wychowano nas na maksymie Fredry „Nie rób drugiemu, co tobie niemiłe”. Czasem wydaje się, że wielu zrozumiało ją odwrotnie. Ponieważ nie otrzymują od życia tego, o czym marzą i do czego aspirują (często bezkrytycznie), i nie są zadowoleni z tego, jak są traktowani, na zasadzie źle pojętej wzajemności stają się nadmiernie krytyczni i nieprzyjemni wobec innych. Demonstrują na przykład swą wyższość. Jeśli ktoś nie skończył studiów wyższych, narzeka na niski poziom nauczania akademickiego. Jeśli nie powiodła mu się kariera naukowa, wyśmiewa tytuły uniwersyteckie i ich nieprzydatność w życiu. Jeśli nie osiągnął sukcesu w swym zawodzie, twierdzi, że wymagałoby to koniunkturalizmu.

Kompleksy i resentymenty rzadko sprzyjają obiektywizmowi, ale też nie ułatwiają życia: prowadzą do zamykania się w sobie i skazują na zgorzknienie i osamotnienie. Jean Cocteau mówił o takim stanie z sarkazmem, w którym celował: „Dobre wychowanie pozwala ukryć, jak wysoko człowiek ceni siebie samego, a jak nisko innych”.

Zasada wzajemności jest równie ważna jak wygodna. Ważna – bo w najprostszy sposób obiektywizuje nasze postępowanie wobec innych i pomaga odczuwać – choćby pozorną – równość ludzi w społeczeństwie. Nie przypadkiem stała się także główną zasadą w stosunkach między państwami, opartych na wzajemnym poszanowaniu suwerenności, nawet jeśli równość państw jest w rzeczywistości jeszcze bardziej iluzoryczna. Wygodna – bo człowiekowi dobrze wychowanemu ułatwia znalezienie formuły postępowania w sytuacji nawet nieoczekiwanej: naturalne będzie zachować się wobec drugiego tak, jak samemu chciałoby się być traktowanym.

Nic nie ilustruje lepiej zasady wzajemności niż prowadzenie samochodu. Jakże często uważamy, że inny kierowca nie uszanował naszego pierwszeństwa, nie usunął się, by ułatwić nam wyprzedzenie, czy nie wpuścił nas w kolumnę ledwie poruszającego się korka. Niestety, często reakcje kierowców wynikają z potrzeby zachowania raczej swego prestiżu niż bezpieczeństwa ruchu. Nakłada się na to dodatkowo zmora wymuszania pierwszeństwa przez samochody większe, droższe i bardziej luksusowe, których pojemność silnika tradycyjnie zastępuje kodeks drogowy w państwach Trzeciego Świata. Najprościej sprawdzić, czy przestrzegamy zasady wzajemności, przyglądając się przez kilka dni swemu sposobowi prowadzenia pojazdu. Chwila zastanowienia, czy inni nie mogą mieć do nas uzasadnionych pretensji, jest świetnym ćwiczeniem praktycznym z *savoir-vivre*’u.

3. Zasada uszanowania prywatności łączy się z zasadą wzajemności. Jej istotą jest nienarzucanie innym własnych gustów czy opinii. Nie oznacza to rezygnacji z obrony swego punktu widzenia ani z prób przekonywania do niego. Nie wolno jednak posuwać się w tym do dyskredytowania rozmówcy czy obrażania jego poglądów. Ponieważ, po pierwsze, bywa, że takie działanie wywołuje przeciwny skutek i rozmówca jeszcze utwierdza się w swym przeświadczeniu. Po wtóre, może spowodować utratę przyjaciela czy dobrego znajomego.

Nowym aspektem zasady prywatności jest rola, którą w życiu społecznym odgrywają media. Zbyt często dziennikarze czują się upoważnieni, z racji wykonywanego zawodu, do ingerowania w nasze sprawy osobiste. Wbrew wzniosłym deklaracjom o prawie do informowania, chodzi tu raczej o brak odpowiedzialności ze strony dziennikarza, bądź też o mało profesjonalną pogoń za sensacją.

Jeszcze poważniejszym wykroczeniem przeciw dobrym obyczajom jest publikowanie informacji o życiu prywatnym bez zgody zainteresowanych. Zmora osób znanych są niedyskretni fotografowie, z włoska zwani *paparazzi* (od nazwiska nachalnego fotografa Paparazzo z filmu Federico Felliniego *La dolce vita*), którzy starają się zdobyć ich zdjęcia z ukrycia. Sprawy tego typu coraz częściej znajdują epilog w sądzie, a nawet kończą się tragicznie, jak było w przypadku księżnej Diany. Gdy zachowaniem ludzkim musi zająć się wymiar sprawiedliwości, oznacza to, że wszelkie normy dobrego wychowania zostały przekroczone.

4. Zasada starszeństwa jest jedną z najstarszych uniwersalnych reguł, którymi rządzi się ludzkość od prahistorii. Wynika z pierwotnych form organizacji społeczeństwa, odwołujących się do kultu przodków i roli starszych w kierowaniu wspólnotą. Cywilizacja europejska oddaliła się od tego modelu, lecz funkcjonuje on nadal w społeczeństwach azjatyckich, afrykańskich czy polinezyjskich.

Szacunek dla starszych opiera się na uznaniu dla ich doświadczenia życiowego, na które wskazuje wiek. Wyraża się w oddawaniu osobie starszej honorowego miejsca (na co dzień może to być również ustąpienie miejsca w autobusie), pierwszeństwa przy wejściu i zabieraniu głosu. Zasada starszeństwa stosuje się nie tylko do starszych wiekiem, lecz także do innych osób, które zasługują na podobne przejawy szacunku. Będą to zatem:

– Kobiety, niezależnie od wieku, jako że samo jego dochodzenie byłoby niezgodne z dobrymi manierami. Okazywanie szacunku kobietom odwołuje się do średniowiecznej kultury dworskiej: nie na darmo do dzisiaj pełne elegancji

zachowanie wobec kobiety określa się mianem rycerskości. Najpopularniejszy z gestów, który się z nią łączy, to całowanie kobiety w rękę. Wywodzi się z powszechnego w średniowieczu zwyczaju oddawania hołdu zwierzchnikowi feudalnemu. Od XVI wieku stał się szczególnie popularny w Polsce. Pewien ambasador wenecki uznał go nawet za specyficzną polską kurtuazję, którą odwzajemniał, całując ręce zarówno kobiet, jak i mężczyzn, czym budził rozbawienie w naszej szlachcie. Bliższe informacje o stosowaniu tego zwyczaju obecnie Czytelnik znajdzie w rozdziale dotyczącym przestrzegania *savoir-vivre'u*.

– Osoby zasłużone. Kategoria ta jest dość obszerna i odwołuje się przede wszystkim do subiektywnej oceny ludzi, których postawa i osiągnięcia życiowe, a także wyznawane zasady są dla każdego z nas godne uznania. W naszej tradycji będą to szczególnie osoby działające na rzecz zbiorowości, przede wszystkim dla dobra Narodu – a zatem kombataneci oraz ludzie prześladowani za swe przekonania, których nie wyrzekli się mimo represji. Budzą szacunek, niezależnie od tego, czy w walce o wolność i niezawisłość Państwa pełnili funkcje przywódcze, czy też byli jej szeregowymi uczestnikami.

– Osoby publiczne. Ścisłe zakwalifikowanie do tej grupy jest również niemożliwe i subiektywne. Tradycyjnie najwyższy szacunek, niezależny od sympatii politycznych, należy się godności prezydenta Rzeczypospolitej. W jego osobie, wybranej przez większość Narodu, oddajemy hołd Rzeczypospolitej jako największemu dobru wspólnemu oraz ustrojowi demokratycznemu. Można z przykrością skonstatować, że ta prosta prawda nadal wymaga przypominania, 25 lat od pierwszych wolnych wyborów prezydenckich. Jednocześnie od prezydenta wymaga się szczególnego i przykładnego poszanowania zasad etycznych i cnót obywatelskich, które Rzeczpospolita wyraża. Osobami publicznymi zasługującymi na szacunek powinni być politycy, uczeni, lekarze, artyści, przedsiębiorcy, których działalność jest powszechnie znana i doceniana w społeczeństwie. Oczekuje się po nich, że będą wzorem postępowania. Samo zajmowanie wysokiego stanowiska czy noszenie tytułu nie wystarcza. Przeciwnie, niestosowne działania takiej osoby podlegają – słusznie – ostrzejszemu osądowi niż zachowania przeciętnego obywatela.

– Przełożeni. Poważanie im okazywane nie ma nic wspólnego z lizusostwem czy przymilnością, co więcej, jest przed nimi najlepszym zabezpieczeniem. Wyznacza bowiem granice tego, co należy, bez uniżoności niewłaściwej w relacjach między ludźmi związanymi stosunkiem podległości. Jest aktem akceptacji przełożonego przez podwładnego świadomego swej wartości. Po szanowanym

przełożonym spodziewamy się postawy, która zasługuje na uznanie: autorytetu budowanego codzienną pracą i przykładem, nienadużywania stanowiska, sprawiedliwości w ocenie i umiejętności nagradzania, wymagania od podwładnych nie więcej, niż wymaga od siebie samego. Seneka doradzał: „Tak z niższymi postępuj, jak byś chciał, żeby wyższy postępował z tobą”. Szacunek podwładnych zdobywa się z trudem, za to jest szczególnie cenny.

– Przedstawiciele instytucji i zawodów tradycyjnie poważanych. Chodzi tu przede wszystkim o kler różnych wyznań, gdyż szacunek, jaki go otacza, wyraża nasz respekt dla religii, którą wyznaje wielu naszych bliźnich. Jest to niezależne od światopoglądu i obowiązuje w tym samym stopniu niewierzących.

Tradycyjnie estymą cieszą się uczeni, profesorowie wyższych uczelni, badacze naukowi. Wymaga się jednak od nich, by poświęcali się wiedzy, a nie gonili za pieniędzem. Dotyczy to też lekarzy, których zawód należy do najbardziej godnych szacunku, gdyż kojarzy się z bezinteresowną służbą – ochroną zdrowia i życia innych. Wiele narodów, tak jak Polacy, żywi cześć dla munduru wojskowego i dla tych, którzy go noszą i są gotowi przelać krew w obronie niepodległości. Czyn niegodny, akt zdrady czy tchórzostwa, użycie wojska przeciw własnemu narodowi uważa się za splamienie munduru.

Kościół rzymskokatolicki otoczony jest szczególnym szacunkiem z racji tak miejsca w historii Narodu, jak i tego, że wyznanie katolickie deklaruje większość Polaków. W przeszłości dostojnikom kościelnym przysługiwała rozbudowana tytulatura. Z niektórymi stolicami biskupimi związany był tytuł książęcy, metropolita gnieźnieński był księciem łowickim, krakowski – oświęcimskim, wrocławski – nyskim, do kardynałów zwracano się: „Eminencjo”, a do arcybiskupów i biskupów: „Ekscelencjo”. Sobór Watykański II zrezygnował z tych form, zastępując je prostym zwrotem: „Księżę Kardynale (Arcybiskupie, Biskupie)”. Instrukcja watykańskiego Sekretariatu Stanu z 1969 roku zniosła obowiązek stosowania dawnej tytulatury; posłużenie się nią nie jest jednak błędem.

Szacunek budzą przedstawiciele historycznych rodów. Nie należy się im on jednak za samo arystokratyczne pochodzenie, które w ustroju republikańskim nie ma racji bytu, lecz wynika z roli, jaką ich rody odgrywały w naszych wspólnych dziejach. W odniesieniu do współobywateli nie powinno się używać tytułów arystokratycznych. Byłoby to nie tylko niewłaściwe, ale także krępujące dla tak tytułowanych.

Szczególne formy szacunku przysługują dyplomatom, co jest wyrazem uznania dla państw, których są przedstawicielami. Takich form nie stosuje się wobec własnych dyplomatów, choć są wysokimi urzędnikami reprezentującymi Rzeczpospolitą na zewnątrz. Stąd błędne jest, choć często spotykane, tytułowanie ambasadora RP przez współrodaków „Jego Ekscelencją”. Podobna tytułatura obowiązuje w oficjalnych kontaktach z przedstawicielami najwyższych władz obcego państwa, lecz nie w stosunku do władz własnego kraju.

Samo bogactwo materialne nie powinno zjednywać szacunku. Ludzie, którzy osiągnęli wysoką pozycję społeczną i materialną dzięki swej pracy, są niewątpliwie godni uznania. Jeśli jednak ich jedynym celem pozostaje mnożenie majątku, z którego czynią użytek tylko dla siebie i własnej rodziny, społeczeństwo może tego nie akceptować i oczekiwać od nich większego zaangażowania na rzecz zbiorowości. Egoizm, zachłanność i brak skrupułów w interesach są sprzeczne z dobrymi manierami. Szybkie dochodzenie do fortuny często nie łączy się z nabieraniem ogłady. Znani z dziesiątków przykładów literackich *nouveaux riches*, ludzie nowo wzbogaceni, zawsze śmieszyli niewyszukanym gustem i skłonnością do groteskowej ostentacji. Nie całkiem można ich za to winić. Trzeba jednak wymagać, by starali się nadrobić swe braki i zyskać społeczne poważanie.

Przedsiębiorcy, ludzie interesu i sukcesu angażują się coraz częściej w działania na rzecz uboższych, w akcje charytatywne, pomoc szkołom, szpitalom, domom dziecka, zdolnej młodzieży, mecenat kulturalny i artystyczny. Takie postępowanie jak najbardziej zasługuje na powszechny szacunek, a ten dobry przykład powinien być naśladowany.

5. Zasada tolerancji, czyli akceptacja różnicy poglądów, upodobań i zwyczajów, zgoda na inny styl życia, ale i wyrozumiałość dla ludzkich słabości i niedoskonałości. Średniowieczna scholastyczna maksyma daje wiecznie aktualną wskazówkę: *De gustibus et coloribus non disputandum* – nie dyskutuje się o gustach ani o kolorach. Ludzie przecież różnią się wrażliwością, hierarchią wartości, trudno im słowem jednoznacznie wyrazić odczucia. Tolerancja dla innych może oznaczać przyjęcie do wiadomości ich sposobu życia, niekoniecznie jego poparcie czy chęć przyjęcia. Jest tylko przyznaniem prawa do inności – i to pod warunkiem, że ta inność nikomu nie szkodzi – a nie oceną jej wartości.

Niegdyś tolerancja była dla ludzi kwestią życia lub śmierci. Pierwotnie bowiem utożsamiano ją ze zgodą na innowiercze praktyki religijne. Tak ją rozumiał polski

ustawodawca sejmowy, przyjmując w 1573 roku jeden z pierwszych w Europie aktów tolerancji religijnej – konfederację warszawską. Tolerancji jako cnocie społecznej umacniającej życie w zbiorowości poświęcił dzieło Wolter, wskazując, że jej istotą jest rezygnacja z wpływania na postawy innych ludzi środkami przymusu. *Traktat o tolerancji* (1763) powstał już po masowej emigracji francuskich protestantów spowodowanej odwołaniem (1685) przez Ludwika XIV edyktu nantejskiego (1598), dającego im wolność wyznania i równouprawnienie polityczne.

Istotę tolerancji wyraża słynne i ciągle aktualne zdanie przypisywane Wolterowi: „Nie zgadzam się z tobą, ale zawsze bronię będę twego prawa do posiadania własnego zdania”.

Z czasem znaczenie pojęcia „tolerancja” się rozszerzyło i odnosi się dziś coraz bardziej do obyczajowości indywidualnej i zbiorowej. Chodzi więc już nie tyle o życie lub śmierć, ile o korzystanie w pełni z praw człowieka i obywatela. Stopień tolerancji zależy od kultury kraju, jego ustroju politycznego, religijności i obyczajowości. Państwa cywilizacji zachodniej reprezentują obecnie jeden z najbardziej zaawansowanych modeli tolerancji wobec inności, co wynika z doświadczeń ich rozwoju, stopnia laicyzacji społeczeństwa, procesu dekolonizacji i dość kontrowersyjnej „politycznej poprawności” (*political correctness*), czyli sztuki pozornego niedostrzegania inności, by jej nie urazić. Tolerancja to jednak nie odwracanie wzroku, lecz aprobata innych, by żyli zgodnie z własną wolą. Wymaga często odwagi, której poprawność polityczna jest zaprzeczeniem.

Przestrzeganie zasad tolerancji jest niezbędne szczególnie w społeczeństwach powstających z wymieszania różnych składowych (*melting pot*), wieloetnicznych, z ruchami migracyjnymi, które powodują stapianie się zwyczajów, gustów i sposobów życia w nową jakość (*fusion*). Akceptacja różnorodności kulturowej (*cultural diversity*) świata, potrzeba dialogu między cywilizacjami, który przeciwstawiłby się złowrogiemu widmu ich zderzenia (*clash of civilisation*), wymaga od wszystkich tolerancji. Kierunek, jaki obiera obecnie świat, nie skłania do optymizmu, ale tym ważniejszym czyni wyzwanie współżycia różnych kultur.

Na tym tle rysuje się jednak coraz wyraźniej konieczność wyznaczenia dopuszczalnych granic tolerancji, aby akceptacja inności nie stała się przymusem akceptacji. Przymus w kształtowaniu postaw ludzkich podważy bowiem samą definicję tolerancji.

6. Zasada dyskrecji oznacza zachowanie dla siebie informacji, które uzyskuje się z tytułu wykonywanego zawodu i zajmowanego stanowiska. Wiele służb publicznych zobowiązanych jest do dyskrecji przepisami wewnętrznymi. Również coraz więcej firm, od banków począwszy, wymaga milczenia w sprawach klientów. Przyszli urzędnicy administracji publicznej spotkają się z pewnością z obowiązkiem dochowania tajemnicy zawodowej.

Wymóg dyskrecji nie jest jednak tylko regulacją prawną, która przewiduje konsekwencje dyscyplinarne wobec łamiących go osób. Jest również zasadą dobrego wychowania, której przestrzega się w stosunkach między ludźmi. Jej najważniejszym przesłaniem jest unikanie sytuacji krępujących dla innych.

Oznacza to chociażby wstrzemięźliwość w dzieleniu się zmartwieniami z przypadkowym rozmówcą. Słuchacz znajdzie się w niezręcznej sytuacji, nie wiedząc, co odpowiedzieć, albo nie widząc możliwości udzielenia rady czy pomocy. Jeśli jest dobrze wychowany, będzie jedynie się starał unikać ponownego kontaktu. Jeśli taki nie jest, może źle mówić o osobie narzucającej się innym ze swymi problemami. Większość ludzi, obciążonych własnymi zmartwieniami, nie lubi słuchać o zmartwieniach innych, a w kontaktach towarzyskich woli nastrój pogody i wesołości, nawet jeśli są tylko pozorne.

Inny aspekt dyskrecji to całkowite wyrzeczenie się rozpowszechniania wiadomości niesprawdzonych lub zniekształconych, co jest głównym pokarmem plotki. Przypadkowa nawet konfrontacja z prawdą albo z osobą bezpodstawnie pomówioną może być kłopotliwa. Ludzie znani ze skłonności do plotkowania łatwo tracą zaufanie otoczenia, co może się nawet odbić na ich dalszej karierze zawodowej.

7. Zasada punktualności. Punktualność jest ważnym składnikiem dobrych manier, choć wydaje się sprawą oczywistą. Mimo określenia jej mianem „grzeczności królów” (Ludwik XVIII) obowiązuje wszystkich, starszych i młodszych, przełożonych i podwładnych. Przybycie w oznaczonej porze świadczy o szacunku dla osoby, z którą jest się umówionym, a także o poszanowaniu jej czasu. Punktualność dowodzi również słowności i rzetelności, może więc być brana pod uwagę przez przełożonych przy powierzaniu nowych obowiązków. Spóźnialski traci wiarygodność.

Tempo życia obecnego świata i uzależnienie od licznych czynników zewnętrznych, których niekorzystnego splotu nie sposób przewidzieć, sprawiają, że spóźnienie jest prawdopodobne. Wówczas trzeba: po pierwsze, telefonicznie

uprzedzić o spóźnieniu, po drugie – dołożyć starań, by spóźnienie nie powtórzyło się wobec tej samej osoby, która z trudem da wiarę nowym usprawiedliwieniom.

Punktualność wymaga, by na spotkaniu zawodowym pojawić się o wyznaczonej godzinie. Dotyczy to tak osoby przybywającej, jak i przyjmującej. Podobnie w razie umówienia się w konkretnym punkcie miasta, na przykład na przystanku, dworcu czy przed kawiarnią, przybycie przed czasem nie jest błędem. Gdy jesteśmy zaproszeni na prywatne przyjęcie, obowiązują inne zasady: w pierwsze odwiedziny do nowych znajomych przychodzi się, przez wzgląd na gospodarzy, o czasie, w kolejne – z niewielkim opóźnieniem, które jest wyrazem zażyłości, choć nie powinno przekroczyć piętnastu minut.

Punktualność utożsamiana jest obiegowo, acz błędnie, z unikaniem spóźnień. W rzeczywistości punktualność to również nieprzychodzenie przed czasem. Zmora pań domu są goście, którzy dzwonią do drzwi na kwadrans przed umówioną godziną i tłumaczą się, że nie było korków na ulicach albo złapali wcześniejszy autobus. Jest to zachowanie niedopuszczalne przez *savoir-vivre*, wynikające z fałszywego przekonania, że nie wypada się spóźniać. W ostatnich minutach przed przyjęciem zostaje zawsze coś do skończenia i gospodyni może nie być gotowa do powitań. Zbyt wcześnie przychodzący goście narażają się więc na dozgonną pamięć pani domu. Jeśli jest się przed czasem, trzeba, niestety, odczekać na zewnątrz.

8. Zasada zdrowego rozsądku. Na pierwszy rzut oka może wydawać się paradoksalnie błaha. W rzeczywistości jest tyle ważna, co użyteczna. Żaden podręcznik *savoir-vivre'u* nie jest w stanie opisać wszystkich możliwych sytuacji i udzielić stosownych wskazówek. Trzymanie się kurczowo wyuczonej wiedzy z nadzieją, że dostarczy odpowiedzi na każdą okazję, prowadzi do sytuacji śmiesznych, choć mało zabawnych dla samych zainteresowanych. Utrudnia też osiągnięcie wyznaczonego celu, którym jest ułatwienie harmonijnego i naturalnego kontaktu między ludźmi. *Savoir-vivre* nie jest permanentnym sprawdzianem wiedzy. W przypadkach nieprzewidzianych wymaga inwencji zgodnej z podstawowymi zasadami dobrego wychowania. To właśnie miejsce dla zdrowego rozsądku, czyli *common sense*.

Zdarza się, na przykład, na wystawnym obiedzie dostrzec nieme przerażenie gościa niewiedzącego, które sztuczce z zestawu przypominającego miniaturowe narzędzia tortur pasują do podanych *frutti di mare*. Zdrowy rozsądek podyktuje trzy możliwości: najprostsza, to podpatrzeć sąsiada, bardziej śmiała – to przyznać się do niewiedzy i poprosić o radę, wreszcie, jeśli w pobliżu siedzi gospodarz, jego

zadaniem jest dyskretnie wskazać właściwe przybory. Najtrudniejsze w tym, choć zrozumiałe, jest to, że wielu ludzi wstydzi się wykazać ignorancję. Jest to jednak mniejsze zło niż próby jej ukrywania, które i tak zostaną zauważone. Warto więc pamiętać, jakże brytyjską sentencję Oscara Wilde'a: „Prostota jest ostatecznym rezultatem złożoności”.

3.3. Zasady właściwego zachowania dla dobrego urzędnika

Omawiając zasady dobrego wychowania i właściwych zachowań, warto przypomnieć świetnie opracowany katalog zalet urzędnika, zamieszczony w instrukcji prezesa Rady Ministrów z 1937 roku. Zwraca uwagę nie tylko ciągła aktualność wymaganych cech charakteru, lecz także jasność i precyzja ich opisu. Cytowany za Dziennikiem Urzędowym MSZ (Dz. Urz. MSZ 1938, Rok XX, Nr 5) tekst może nadal służyć za wzór do naśladowania w życiu zawodowym i społecznym, odpowiadając upowszechniającemu się pojęciu etykiety urzędniczej i biznesowej:

„1. Poziom etyczny.

Uczciwość: Należy rozumieć jako a) poszanowanie cudzych dóbr materialnych w najszerszym znaczeniu, a zatem zarówno publicznych, jak i prywatnych, w służbie i poza służbą, tudzież b) jako poszanowanie cudzych dóbr moralnych w najszerszym zakresie, a w szczególności zarówno dobrego imienia, jak i pomysłów, owoców pracy itp.

Lojalność służbowa: Dobrowolne podporządkowanie się w granicach prawnie dozwolonych zarządzeniom i zleceniom władzy nie tylko co do treści literalnej, lecz i co do ich intencji, oraz przestrzeganie na każdym kroku tych norm nawet wtedy, kiedy nie grozi odpowiedzialność, a nadto unikanie podważania autorytetu przełożonych.

Poczucie godności osobistej: Odczuwanie potrzeby szacunku dla samego siebie.

Bezinteresowność: Powodowanie się dobrem służby i poczuciem słuszności bez względu na interes osobisty.

Bezstronność: Postępowanie i ocena zjawisk opierające się tylko na względach rzeczowych oraz na podstawie poczucia słuszności, bez zwracania uwagi na względy uboczne.

2. Poziom umysłowy.

Inteligencja: Zdolność umysłu do uchwycenia i zrozumienia istoty zjawisk i umiejętność poprawnego wysnuwania wniosków.

Pamięć: Zdolność do rozpoznawania i przypominania sobie tego, co się już kiedyś widziało, słyszało, mówiło itd.

Inicjatywa: Jest zdolnością do zapoczątkowania realizacji rozumnych i pożytecznych projektów.

Pomysłowość: Jest zdolnością do wynajdywania skutecznych sposobów realizowania zamierzonych celów.

Rozwaga: Zdolność do krytycznej oceny własnego lub cudzego pomysłu i kierowanie się w mowie i postępowaniu wynikami tej oceny.

Stanowczość: Zdolność do utrzymywania w mocy wydanych zarządzeń w granicach rozumnych (a więc nie chodzi tu o upór).

Szybkość orientacji i decyzji: Zdolność do szybkiego zauważania najbardziej istotnych i ważnych momentów, oraz do powzięcia trafnej i szybkiej decyzji.

3. Zachowanie się.

Uprzejmość: Polega na stosowaniu we współżyciu z ludźmi form wyrażających poszanowanie dla ich godności osobistej.

Dyskrecja: Polega na zatrzymywaniu wyłącznie dla siebie wszelkich wiadomości sobie udzielonych, usłyszanych lub powziętych na podstawie własnego spostrzeżenia, których powtórzenie innym mogłoby komuś w ten czy inny sposób szkodzić.

Opanowanie: Przy obcowaniu z innymi polega na stłumieniu wewnątrz siebie tych uczuć, których ujawnienie mogłoby wyrządzić innym przykrość.

Słowność: Polega na ścisłym przestrzeganiu każdego wziętego na siebie wobec innych zobowiązania, nawet w sprawach najbliższych.

Życzliwość: Zrozumienie potrzeb innego człowieka i chęć służenia mu w miarę możliwości pomocą w zaspakajaniu tych potrzeb.

Dbłość o godność piastowanego stanowiska: Polega na zrozumieniu roli i miejsca, jakie w układzie społecznym i hierarchii urzędniczej zajmuje ona oraz na zachowaniu prostoty, naturalności i unikaniu wszystkiego, co mogłoby podważać poważanie i zaufanie, którego stanowisko wymaga”.

ROZDZIAŁ 4

MISJA DYPLMATYCZNA

AMBASADOR, SZEFE MISJI I PERSONEL

*Nie znam innego zawodu bardziej różnorodnego niż dyplomata.
Nie ma takiego drugiego, gdzie jest mniej sztywnych reguł
i więcej tradycji, gdzie trzeba więcej wytrwałości,
aby wygrać, i gdzie sukces zależy bardziej od splotu okoliczności.*
Jules Cambon

4.1. Przedstawicielstwo dyplmatyczne

Przedstawicielstwo dyplmatyczne (ang. *diplomatic representation*, franc. *représentation diplomatique*), czyli „stały organ państwa działający poza jego granicami”, jest ważnym, choć nie jedynym instrumentem utrzymywania i rozwijania stosunków zagranicznych. Tworzą go: pełnomocny i uwierzytelniony przedstawiciel, obecnie zazwyczaj ambasador, oraz kierowana przez niego misja dyplmatyczna (ang. *diplomatic mission*, franc. *mission diplomatique*).

Od czasów opublikowania przez Jeana Bodina w 1576 roku rozprawy *Les six livres de la république* (Sześć ksiąg o Rzeczypospolitej, wyd. pol. 1958) prawo utrzymywania stosunków dyplmatycznych jest uznawane za jeden z najważniejszych atrybutów suwerenności państwa. Stały charakter przedstawicielstwa dyplmatycznego oznacza ciągłość jego pracy, której w stosunkach między dwoma

państwami nie mogą zastąpić rozmowy i uzgodnienia przy okazji okresowych spotkań lub wzajemnych wizyt najwyższych przedstawicieli. Pomaga w harmonijnym rozwijaniu tych stosunków, a także w lepszym poznaniu się i zrozumieniu, co z kolei powinno ułatwiać dobór argumentacji, czyli szybsze dotarcie do rozmówcy.

Suwerenne państwa tworzą przedstawicielstwa dyplomatyczne bilateralnie (dwustronnie) – z innymi państwami, i multilateralnie (wielostronnie) – przy organizacjach międzynarodowych, których są pełnoprawnymi członkami. W pierwszym przypadku placówki reprezentują głównie własne państwo, w drugim – współdecydują również o działaniach organizacji. Istotny wzrost znaczenia tych organizacji jako miejsc tworzenia i normowania ładu globalnego po zakończeniu zimnej wojny, gwarantów bezpieczeństwa regionalnego lub centrów integracji gospodarczej spowodował, że obecnie wiele państw niebędących ich członkami może ustanawiać przy nich swe przedstawicielstwa. Nie mają one jednak tak szerokich uprawnień jak przedstawicielstwa państw członkowskich organizacji i są raczej znakiem politycznej woli ściślejszej z nią współpracy. Konwencja wiedeńska zezwala bowiem, by państwo reprezentował przed organizacją międzynarodową każdy jego przedstawiciel dyplomatyczny (ang. *diplomatic agent*, franc. *agent diplomatique*) akredytowany w kraju goszczącym jej siedzibę.

Stosunki dyplomatyczne mogą zatem utrzymywać wyłącznie państwa suwerenne, czyli – zgodnie z klasyczną definicją Georga Jellinka – mające wyodrębnione terytorium, zamieszkującą je ludność i zwierzchni rząd, a ustanowienie stosunków dyplomatycznych wynikające z prawa legacji (ang. *right of legation*, franc. *droit de légation*) jest jednocześnie wzajemnym uznaniem tej suwerenności. Są jedynie dwa wyjątki od tej reguły. Pierwszy z nich stanowi Watykan, siedziba papieża jako głowy Kościoła rzymskokatolickiego. Włosko-watykańskie traktaty laterańskie (*Patti del Laterano*, na które składają się traktat i konkordat) z 11 lutego 1929 roku zdecydowały o powstaniu na terenie części Rzymu suwerennego i eksterytorialnego Państwa-Miasta Watykańskiego (*Stato della Città del Vaticano*, skrót międzynarodowy SCV). To niewielkie, choć realnie istniejące państwo, uznawane na płaszczyźnie międzynarodowej jako Stolica Apostolska (*Santa Sede*, odpowiednik ang. *Holy See*, franc. *Saint-Siège*), obecnie utrzymuje stosunki dyplomatycznie ze 180 państwami, zgodnie z notą informacyjną Sekretariatu Stanu ze stycznia 2015 roku, jest też członkiem lub stałym obserwatorem licznych organizacji międzynarodowych. Drugim wyjątkiem jest inny podmiot prawa międzynarodowego z siedzibą w Rzymie, Suwerenny Wojskowy Zakon

Maltański (*Sovrano Militare Ordine di Malta*, odpowiednik ang. *Sovereign Military Order of Malta*, franc. *Ordre souverain militaire de Malte*, skrót międzynarodowy SMOM). Stanowi on pozostałość zakonu rycerskiego władającego przed wiekami wyspami na Morzu Śródziemnym, w tym Malta, broniącego Europy przed Turkami i z tytułu tych zasług cieszącego się statusem suwerenności przyznanym przez Karola V. Od utraty Malty Zakon nie ma już suwerennego terytorium ani własnej ludności, ale nadal jest stawiany na równi z państwami. Obecnie stosunki dyplomatyczne ze SMOM utrzymuje 105 państw – zwykle o tradycji katolickiej, jak Polska, bądź beneficjentów pomocy humanitarnej, którą Zakon organizuje na skalę światową. Ambasadorami przy Zakonie Maltańskim – którego nie należy mylić z Republiką Malty – są w większości szefowie misji dyplomatycznych przy Stolicy Apostolskiej. Inne państwa, na przykład Francja czy Niemcy, odmawiają mu prawa utrzymywania pełnych stosunków dyplomatycznych ze względu na brak wyodrębnionego terytorium.

Przedstawicielstwo dyplomatyczne jednego państwa może działać na terytorium drugiego wyłącznie za jego zgodą i z zachowaniem wzajemności, która nie musi jednak oznaczać, że oba państwa są zobowiązane do otwarcia stałej ambasady w stolicy drugiego. Urzeczywistnia się w ten sposób zasada suwerennej równości państw, gdyż kandydaturę przedstawiciela dyplomatycznego uzgadnia się z państwem przyjmującym (ang. *receiving State*, franc. *État accréditaire*), które z kolei przyznaje misji dyplomatycznej państwa wysyłającego (ang. *sending State*, franc. *État accréditant*) daleko idące przywileje i immunitety (ang. *privileges and immunities*, franc. *privilèges et immunités*) ułatwiające sprawne działanie. Zarówno uzgodnienie kandydatury szefa misji i jego uwierzytelnienie, jak i przyznawanie oraz egzekwowanie przywilejów i immunitetów dyplomatycznych należą do kompetencji Protokołu Dyplomatycznego.

4.2. Stałe misje dyplomatyczne

Powstanie stałych misji dyplomatycznych, ujednolicenie ich rang i nazewnictwa oraz przyjęcie w miarę jednorodnego systemu stopni dyplomatycznych było procesem wielowiekowym. Zwyczaj wysyłania przez jedno państwo do drugiego upoważnionych przedstawicieli, określanych najczęściej mianem posłów, ma w cywilizacji europejskiej starożytny rodowód. Mieli za zadanie prosić o pokój i ustalać jego warunki, jeśli między państwami trwała wojna, zachęcać do zawarcia przymierza, negocjować małżeństwa dynastyczne, jeszcze ściślej wiążące

dwa państwa. Posłowie byli uppełnomocnieni do rozmów osobistym pismem monarchy do jego odpowiednika, które potwierdzało zleconą im misję oraz wiarygodność ich słów i zwykle gwarantowało bezpieczny przejazd przez obce terytorium.

Poselstwa tego typu przez całe europejskie średniowiecze miały charakter jednorazowy, były organizowane *ad hoc* i trwały w zależności od potrzeb. Do takich misji wyznaczano zazwyczaj duchownych wysokiej rangi lub szczególnie zaufanych dworzan. Wysłanników monarszych nazywano bardzo różnie, choć najwcześniej i najczęściej używano łacińskich określeń *orator* albo *legatus*. Pierwsze – *orator*, czyli „mówca” – odwoływało się do podstawowej zdolności, której oczekiwano od posła: umiejętności perswazji i przekonania słuchacza. Tytuł *legatus* – dosłownie „wysłannik” – służył do określenia nie tylko posłów wyprawianych przez władców z konkretną misją, lecz także osobistego przedstawiciela papieża wysłanego do lokalnego kościoła.

Prawdopodobnie w XIII wieku pojawia się po raz pierwszy we Włoszech termin „ambasador”, w wersji *ambaxiator* albo *ambassiator*. Szybko się rozpowszechnił, odróżniając posłów władców świeckich od wysłanników papieskich. Niejasny jest jego rodowód. Kataloński prawnik Bernard de Rosergio w traktacie *Ambaxiatorum brevilogus* z 1436 roku wskazywał na łacińskie słowo *ambo*, „obaj, oboje”, jako że posłowie podróżują we dwóch, by wzajem się pilnować, co jest oczywistą niedorzecznością. Inni autorzy wyprowadzają termin z hiszpańskiego *embiar*, „posyłać”, lub – co najbardziej prawdopodobne – z prowansalskiego *ambaissada*, pochodzącego od późnołacińskiego *ambactia*, oznaczającego misję i zapożyczonego z celtyckiego *amb(i)-ag-to*, co znaczy „który podróżuje wokół”.

Niezależnie od upowszechniania się tytułu ambasadora, przez następne wieki przedstawicielom dyplomatycznym nadawano różne nazwy, jak poseł (ang. *envoy*, franc. *envoyé*) lub minister (ang. *minister*, franc. *ministre*) – wysłannikom na dwory, oraz komisarz (ang. *commissioner*, franc. *commissaire*) lub pełnomocnik (ang. *plenipotentiary*, franc. *plénipotentiaire*) – negocjującym traktaty.

Funkcje wysłanników papieskich w średniowieczu ulegały zmianie. Coraz częściej wysyłani byli z Rzymu duchowni wysokiej rangi, z czasem wyłącznie kardynałowie, określani mianem „legatów przy boku” (*legati a latere*), czyli „zaufanych”. Watykan zachował ten zwyczaj do dziś i wyznacza kardynałów legatów do jednorazowych misji, na przykład przewodniczenia celebracji liturgicznej w zastępstwie papieża. Niezależnie od tego funkcje legatów mogły być powierzane na

stałe arcybiskupom kierującym lokalnymi kościołami, nazywanym wówczas *legati nati*. Od 1515 roku „urodzonym legatem” (*legatus natus*) jest każdy kolejny arcybiskup gnieźnieński, prymas Polski. Pełnienie funkcji legatów przez najwyższe duchowieństwo wymogło potrzebę powierzania bardziej szczegółowych misji duchownym niższego szczebla, których zwano nuncjuszami, z łacińskiego *nuntius*, „zwiastun” (określenie przejęte przez włoski jako *nunzio*, hiszpański i angielski jako *nuncio*).

Powszechnie przyjmuje się, że pierwszą stałą misję dyplomatyczną, *oratore residente*, czyli zaczątek obecnej ambasady, ustanowili w 1455 roku książęta Mediolanu przy Republice Genueskiej. Wynikało to z potrzeby ciągłych kontaktów z danym państwem i lepszego poznania rozmówców. Najnowsze badania rachunków stałych poselstw w XVI-wiecznym Londynie wskazują, że były one dużo tańsze w utrzymaniu niż ambasadorowie wysyłani z misją jednorazową, która mogła zresztą trwać parę miesięcy, a nawet lat. Dlatego na przykład Francja miała w XVII wieku już 20 ambasad. Ówczesny system ustanawiania stałych misji dyplomatycznych, w przeciwieństwie do dzisiejszego, nie wymagał wzajemności. Istniały jednocześnie przeciwwskazania do tworzenia stałych misji. Sejm Rzeczypospolitej konsekwentnie przeciwstawiał się ich ustanawianiu – także przez państwa obce u nas. Przyczyny były prozaiczne: niechęć do wzmacniania władzy królewskiej i obawa przed ingerencją innych państw w politykę wewnętrzną. Zresztą i rząd brytyjski do końca XVIII wieku zakazywał parlamentarzystom utrzymywania kontaktów z cudzoziemskimi dyplomatami. Jednakże użyteczność stałych misji dyplomatycznych była silniejsza od zakazów. Obchodzono brak zgody Polski na ustanawianie stałych ambasad, przysyłając kolejną misję niestałą przed wyjazdem poprzedniego posła.

System powstający w Europie obejmował zatem stałe poselstwa lub ambasady oraz nadal wysyłane poselstwa jednorazowe, którym tradycyjnie powierzano specjalne misje dworskie, jak negocjowanie małżeństw dynastycznych czy traktatów dwustronnych. W przeciwieństwie do nich, wysyłanych w konkretnej sprawie, posłowie rezydujący na stałe posiadali stałe pełnomocnictwa, dlatego określano ich mianem pełnomocnych (ang. *envoy/ambassador plenipotentiary*, franc. *envoyé/ambassadeur plénipotentiaire*). Aby odróżnić zadania takich dyplomatów, wprowadzono wówczas określenie posła lub ambasadora zwyczajnego (ang. *ordinary envoy/ambassador*, franc. *envoyé/ambassadeur ordinaire*) dla rezydującego stale przedstawiciela pełnomocnego oraz posła lub ambasadora

nadzwyczajnego (ang. *extraordinary envoy/ambassador*, franc. *envoyé/ambassadeur extraordinaire*) dla wysłanego w misji jednorazowej. Aby jednak stali posłowie rezydujący w stolicy nie tracili precedencji na rzecz przybywających z jednorazową misją posłów nadzwyczajnych, tym pierwszym dodano do dotychczasowego określenia również tytuł nadzwyczajnych. Wprawdzie to rozdzielenie funkcji z czasem zniknęło, jednak do dzisiaj pełny tytuł szefa misji dyplomatycznej brzmi „ambasador nadzwyczajny i pełnomocny” (ang. *ambassador extraordinary and plenipotentiary*, franc. *ambassadeur extraordinaire et plénipotentiaire*).

Były też szczególne typy misji dyplomatycznych. Na początku każdego pontyfikatu państwa katolickie wysyłały do Rzymu poselstwa specjalne – zwane ambasadami oboediencyjnymi (ang. *embassy of obedience*, franc. *ambassade d'obédience*) – by potwierdzić swe posłuszeństwo papieżowi. Taki charakter miało słynne poselstwo portugalskie wysłane przez króla Manuela do Leona X w 1514 roku, które prowadziło do Rzymu słonia, nosorożca i lamparty, czy też poselstwo kanclerza Jerzego Ossolińskiego – wysłanego w 1633 roku przez króla Władysława IV do Urbana VIII – którego orszak gubił na rzymskich ulicach złote podkowy. Podobne funkcje pełniły ambasady hołdownicze (ang. *tribute embassy*, franc. *ambassade tributaire*), wysyłane na dwór sułtana przez państewka półzależne od Turcji, na przykład przez kupiecką Republikę Dubrownika.

Innym rodzajem jednorazowego poselstwa były tak zwane ambasady przeprosin (franc. *ambassade d'excuses*), związane z upokarzającym pokonaniem państwa wymogiem złożenia ceremonialnych przeprosin zwycięskiemu przeciwnikowi. Najsłynniejszym przykładem była *ambassade d'excuses*, którą w 1685 roku musiał odbyć osobiście doża Republiki Genueskiej, by błagać Ludwika XIV o wybaczenie poparcia udzielonego Hiszpanii w wojnie z Francją. Przyjęty ze szczególnym przepychem i zmuszony do upokarzającego przejścia przez długą Galerię Lustrzaną pałacu wersalskiego, w której ustawiono tron królewski, doża, zapytany, co najbardziej zadziwiło go w Wersalu, miał odpowiedzieć, że jego tam obecność. Kiedy w 1708 roku londyńscy wierzycciele zatrzymali siłą rosyjskiego posła Andrieja Matwiejewa, rząd brytyjski został zmuszony do powierzenia swemu stałemu posłowi w Moskwie Charlesowi Whitworthowi misji ambasadora nadzwyczajnego, by przekazać Piotrowi I formalne przeprosiny królowej. Na marginesie warto wspomnieć, że pod wpływem incydentu z Matwiejewem 21 kwietnia 1709 roku parlament brytyjski przyjął pierwszą w dziejach ustawę formalnie ustanawiającą immunitet przedstawicieli dyplomatycznych – *Act Preserving*

the Privileges of Ambassadors. Z przeprosinami lorda Whitwortha łączyły się dla Anglii jeszcze inne koszty: przy tej okazji zdecydowała się uznać tytuł cesarski (imperatorski), który Piotr I przyjął zamiast carskiego (czyli królewskiego).

4.3. Rangí szefów misji dyplomatycznych

Ujednolicenie tytułów i rang przedstawicieli dyplomatycznych wprowadził w 1815 roku kongres wiedeński w Aneksie XVII Aktu końcowego. Ustanowiono w nim (art. I) trzy rangi:

- 1) ambasadorowie nadzwyczajni i pełnomocni, legaci albo nuncjusze,
- 2) posłowie nadzwyczajni, ministrowie pełnomocni lub inni pełnomocnicy akredytowani przy suwerenach,
- 3) *chargé d'affaires*, akredytowani przy ministrach spraw zagranicznych.

Na kolejnym kongresie, akwizgrańskim, w 1818 roku dodano rangę ministra rezydenta (między klasami 1 i 2), którego odpowiednikiem w służbie papieskiej byli internuncjusze (tak samo nazywani byli posłowie austriaccy w Stambule do roku 1856).

Kongres wiedeński, poza ujednoliceniem rang szefów placówek dyplomatycznych, położył kres wyróżnianiu misji jednorazowych. Ustanowiono bowiem, że „przedstawiciele dyplomatyczni wysłani w specjalnych misjach nie korzystają na podstawie zleconych im poruczeń z pierwszeństwa przed stałymi przedstawicielami dyplomatycznymi” (art. III). Szefom stałych misji dyplomatycznych przyznano tytuły ambasadorów lub posłów nadzwyczajnych, gdyż reprezentują głowę państwa, oraz pełnomocnych, ponieważ są przez nią upoważnieni do prowadzenia wszelkich rozmów z władzami państwa przyjmującego.

Język francuski stał się wówczas jedynym językiem stosunków dyplomatycznych właściwym do prowadzenia rozmów, negocjacji i sporządzania umów międzynarodowych (art. CXX). Dlatego wiele używanych w dyplomacji terminów, na przykład *chargé d'affaires*, *attaché* czy *agrément*, ma zawsze brzmienie francuskie. Stosowanie francuskiego, które wynikało ze stopniowego zaniku znajomości łaciny, rozpoczęło się od przypadku w trakcie prac nad francusko-austriacko-hiszpańskim traktatem z Rastatt w 1713 roku. Jego główni negocjatorzy, książę Eugeniusz Sabaudzki i marszałek de Villars, lepiej znali francuski i w tym języku traktat został spisany, choć z zastrzeżeniem, że nie może to tworzyć precedensu.

Stało się jednak inaczej, co potwierdził kongres wiedeński, i w konsekwencji wyłącność języka francuskiego trwała do 1919 roku, gdy traktat wersalski spisano w dwóch wersjach językowych, francuskiej i angielskiej.

Rangi dyplomatyczne wprowadzone przez kongres wiedeński zostały w zasadzie potwierdzone przez konwencję wiedeńską o stosunkach dyplomatycznych z 1961 roku i obowiązują do dzisiaj. W artykule 14 stwierdzano bowiem, że „szefowie misji dzielą się na trzy klasy, a mianowicie:

a) ambasadorów i nuncjuszów, akredytowanych przy głowach państw, oraz innych szefów misji równorzędnego stopnia (ang. *ambassadors or nuncios accredited to Heads of State, and other heads of mission of equivalent rank*, franc. *ambassadeurs ou nonces accrédités auprès des chefs d'État et des autres chefs de mission ayant un rang équivalent*);

b) posłów, ministrów i internuncjuszów, akredytowanych przy głowach państw (ang. *envoys, ministers and internuncios accredited to Heads of State*; franc. *envoyés, ministres ou internonces accrédités auprès des chefs d'État*);

c) *chargé d'affaires*, akredytowanych przy ministrach spraw zagranicznych (ang. *chargés d'affaires accredited to Ministers for Foreign Affairs*, franc. *chargés d'affaires accrédités auprès des Ministères des Affaires étrangères*).

W XIX wieku ambasadorów, czyli przedstawicieli dyplomatycznych najwyższej rangi, wymieniały między sobą wyłącznie mocarstwa: Austro-Węgry, Francja, Niemcy, Wielka Brytania, Włochy, Japonia, Rosja oraz Hiszpania i Turcja. Do pozostałych państw wysyłano posłów lub ministrów pełnomocnych. Również Stany Zjednoczone przez długi czas nie uznawały rangi ambasadorów, nadając swym przedstawicielom dyplomatycznym tytuł ministra pełnomocnego (*minister plenipotentiary*), i dopiero w 1893 roku dostosowały się do zwyczaju europejskiego. Po I wojnie światowej grupa państw, do których wysyłano ambasadorów, powiększyła się o Belgię, Chiny, Portugalię i Polskę. Dla Polski starania o podniesienie szczebla przedstawicielstw dyplomatycznych były zresztą ważnym elementem umacniania międzynarodowego prestiżu odrodzonego państwa. Mimo mnożących się trudności zabiegał o to ze szczególną mocą minister Józef Beck. W 1939 roku Polska utrzymywała stosunki dyplomatyczne na szczeblu ambasad jedynie z 10 państwami, podczas gdy z 42 – na szczeblu poselstw kierowanych przez posłów nadzwyczajnych i ministrów pełnomocnych (tylko połowa z nich rezydowała w stolicach akredytacji).

Decyzję o ustanowieniu stosunków dyplomatycznych na szczeblu ambasadorów państwa podejmowały wówczas w rozmowach dwustronnych, uwzględniając priorytetowe znaczenie partnera i zasadę wzajemności. Wprawdzie regulacje kongresu wiedeńskiego stanowiły, że między ambasadorami i posłami akredytowanymi w tej samej stolicy nie będzie się czyniło żadnych różnic – poza wynikającymi z pierwszeństwa (precedencji) i etykiety (art. II) – jednak w rzeczywistości były one widoczne i odczuwalne.

Dopiero Karta Narodów Zjednoczonych przyjęła jako podstawową zasadę w stosunkach międzynarodowych suwerenną równość państw (art. 2). Oznaczało to w praktyce stopniowe odchodzenie od wcześniejszego podziału przez podnoszenie dotychczasowych poselstw do rangi ambasad. Można przyjąć, że obecnie pełne stosunki dyplomatyczne między państwami oznaczają wymianę ambasadorów nadzwyczajnych i pełnomocnych.

Od tej zasady są dwa istotne odstępstwa. Pierwszym jest utrzymanie przez watykańską służbę dyplomatyczną tytułu nuncjusza apostolskiego (ang. *apostolic nuncio*, franc. *nonce apostolique*) dla szefa przedstawicielstwa nazywanego nuncjaturą apostolską (ang. *apostolic nunciature*, franc. *nonciature apostolique*). Trzeba jednak zauważyć, że zgodnie z kodeksem prawa kanonicznego (kanony 265–269) nuncjusz jest jednocześnie przedstawicielem dyplomatycznym odpowiedzialnym za kontakty z rządem państwa przyjmującego oraz delegatem apostolskim (ang. *apostolic delegate*, franc. *délégué apostolique*) nadzorującym sytuację Kościoła lokalnego. Stolica Apostolska może powoływać delegatów w państwach, z którymi nie utrzymuje stosunków dyplomatycznych, ale za zgodą tych państw (jak było w USA do czasu nawiązania stosunków w 1984 roku). Obecnie działa na świecie 12 delegatur apostolskich (między innymi dla Wietnamu, Oceanu Spokojnego, Arabii Saudyjskiej i Półwyspu Arabskiego, Jerozolimy i Palestyny, Kosowa). Nuncjusz apostolski ma rangę kościelną arcybiskupa tytularnego (czyli bez rzeczywistej metropolii), a w razie mianowania kardynałem automatycznie kończy misję dyplomatyczną. Nie należy do hierarchii Kościoła lokalnego w państwie przyjmującym, ale ma pierwszeństwo w jego precedencji (bezpośrednio po kardynałach) i prawo do celebrowania wszystkich sakramentów bez zgody miejscowego ordynariusza.

Drugim odstępstwem jest tytuł wysokiego komisarza (ang. *high commissioner*, franc. *haut-commissaire*), który stosują między sobą państwa anglojęzycznej wspólnoty Commonwealth of Nations, będące w przeszłości koloniami Korony

Brytyjskiej. Placówka dyplomatyczna kierowana przez wysokiego komisarza, zwana wysoką komisją (ang. *high commission*, franc. *haute commission*), ma status ambasady. W czasach imperium brytyjskiego wysoki komisarz – nie mając statusu dyplomatycznego – reprezentował w Londynie część składową imperium, akredytowany listami wprowadzającymi nie przy władcy, lecz przy osobie premiera. Statut westminsterski (1931), dzięki któremu powstał Commonwealth, a później usamodzielnienie byłych kolonii brytyjskich spowodowały zrównanie wysokich komisarzy w prawach i przywilejach z ambasadorami innych państw. Tradycyjnie jednak wysocy komisarze reprezentujący państwa uznające do dzisiaj monarchę brytyjskiego za suwerena (na przykład Kanada, Australia, Nowa Zelandia) są akredytowani przez swoich premierów przy premierze Zjednoczonego Królestwa, natomiast reprezentanci państw członkowskich Commonwealthu, które nie uznają królowej brytyjskiej za swą głowę (takich jak Indie, Republika Południowej Afryki, Nigeria), składają jej listy prezydentów, wprowadzające (*letters of High Commission*), ale nie uwierzytelniające. Akredytacja wysokich komisarzy państw uznających monarchę brytyjskiego za suwerena przy premierze Zjednoczonego Królestwa pozwala uniknąć niezręczności, która powstałaby, gdyby królowa podpisywała listy uwierzytelniające do siebie samej. Taka sytuacja zdarzyła się prezydentowi Nicolasowi Sarkozy'emu, co wywołało u niego wybuch homeryckiego gniewu. Jako współksiążę Andory (*coprince d'Andorre*) odkrył bowiem, że przedłożono mu do podpisu listy ambasadora tego kraju w Paryżu adresowane do niego samego, jako prezydenta Francji. Na podstawie daty złożenia listów wprowadzających wysoki komisarz korzysta z precedencji na równi z innymi ambasadorami akredytowanymi, choć nie może objąć godności dziekana korpusu dyplomatycznego (tego ograniczenia nie stosują Kanada, Australia ani Indie).

Analogiczną formułę szczególnego przedstawiciela dyplomatycznego wprowadziła Francja w końcowej fazie istnienia swego imperium kolonialnego nazwanej Wspólnotą Francuską (*Communauté française*). Stowarzyszone państwa afrykańskie przed uzyskaniem pełnej niepodległości wymieniały z nią wysokich przedstawicieli (ang. *high representative*, franc. *haut représentant*). Po usamodzielnieniu nowe państwa zgodziły się – poprzez dwustronne umowy o współpracy z Francją – że jest ona w nich reprezentowana przez „ambasadora, wysokiego przedstawiciela” (*ambassadeur, haut représentant*). Ambasadorowie, wysocy przedstawiciele Francji byli zaliczani, na równi z brytyjskimi wysokimi komisarzami, do pierwszej kategorii szefów misji dyplomatycznych przewidzianych przez konwencję wiedeńską i zajmowali automatycznie stanowisko dziekanów korpusu

dyplomatycznego. Przewidziana umową wzajemność była wyłącznie symboliczna i mówiła o uprzywilejowanym miejscu ambasadorów, wysokich przedstawicieli państw afrykańskich w korpusie dyplomatycznym, co byłoby zresztą niezgodne z konwencją wiedeńską. Część wskazanych państw – Algieria, Gabon, Republika Środkowoafrykańska i Senegal – zachowała ten zwyczaj w mocy do dziś, inne, jak Czad, Kamerun, Kongo i Madagaskar, dostrzegały w nim przejaw klientelizmu i zlikwidowały go w procesie rewizji umów łączących je z Francją.

4.4. Ambasador

Na podstawie Ustawy o służbie zagranicznej z 2001 roku przedstawicielstwem dyplomatycznym w innym państwie lub stałym przedstawicielstwem przy organizacji międzynarodowej kieruje ambasador jako pełnomocny przedstawiciel Rzeczypospolitej Polskiej (art. 15). W przypadku placówki akredytowanej przy organizacji międzynarodowej nosi on dodatkowo tytuł stałego przedstawiciela (ang. *permanent representative*, franc. *représentant permanent*). Zgodnie z międzynarodowym prawem zwyczajowym wynikającym z wielowiekowej tradycji przedstawiciele dyplomatyczni są wysyłani przez głowę państwa i przy głowie państwa akredytuje się ambasadorów obcych. W prawie polskim konstytucja stanowi, że Prezydent Rzeczypospolitej powołuje i odwołuje ambasadorów polskich oraz przyjmuje ambasadorów państw obcych (art. 133). Ustawa precyzuje, że mianowanie i odwoływanie ambasadora odbywa się na wniosek ministra spraw zagranicznych, zaakceptowany przez prezesa Rady Ministrów (art. 17). Procedura powołania ambasadora wymaga opinii Komisji Spraw Zagranicznych Sejmu. Przesłuchanie kandydata przed Komisją wprowadzono do polskiej praktyki po 1989 roku na wzór procedury *hearing* przed Senatem USA. W przeciwieństwie do rozwiązania amerykańskiego opinia wyrażona przez Sejm ma jedynie charakter doradczy, co wynika z odmiennych prerogatyw konstytucyjnych ciał ustawodawczych.

Stanowisko ambasadora obsadzane jest na dwa zasadnicze sposoby. Państwa o starej tradycji służby dyplomatycznej z zasady sięgają wyłącznie po zawodowych dyplomatów. Mówi się wtedy o ambasadorze profesjonalnym (ang. *career ambassador*, franc. *ambassadeur de carrière*). W Stanach Zjednoczonych (i niektórych państwach biorących z nich wzór) prezydent powierza stanowiska ambasadorów ludziom powiązanym z nim politycznie, na przykład byłym parlamentarzystom, co określa się jako *political appointee*. Przyjmuje się umownie,

że tacy niezawodowi ambasadorowie wysyłani są do państw, które nie mają priorytetowego znaczenia dla Stanów Zjednoczonych. Jest to duże uproszczenie, gdyż ambasadorowie amerykańscy we Francji czy w Wielkiej Brytanii byli *political appointees* i świadczyło to raczej o braku poważnych kwestii spornych w stosunkach dwustronnych. *Politically-appointed* ambasador Stanów Zjednoczonych ma przewagę nad zawodowymi dyplomatami dzięki swej bliskiej więzi z prezydentem, co jednak oznacza, że po upływie jego kadencji musi szybko odejść ze stanowiska. Prezydent elekt Barack Obama jeszcze przed objęciem urzędu notyfikował wszystkim ambasadorom pochodzącym z nominacji politycznej zakończenie ich misji z dniem swego zaprzysiężenia, 20 stycznia 2009 roku. Wiele państw, w tym Polska, stosuje zasadę mianowania ambasadorami nie tylko zawodowych dyplomatów, lecz także pewnej liczby polityków, naukowców lub dziennikarzy.

Oprócz wysyłanych jako szefowie misji dyplomatycznych, powołuje się również ambasadorów *ad personam*, czyli tytularnych, których tytuł nie oznacza kierowania placówką zagraniczną. Zostają nimi najbardziej doświadczeni dyplomaci, gdyż powierza się im specjalne zadania. W terminologii brytyjskiej określani są mianem *ambassador-at-large* lub *roving ambassador*, zaś w praktyce francuskiej – *ambassadeur en mission extraordinaire*.

Niezależnie od takiej funkcji ambasadora w misji specjalnej (ograniczonej geograficznie lub tematycznie), w wielu krajach istnieje zwyczaj wyróżniania niewielkiej liczby zasłużonych dyplomatów dożywotnim tytułem ambasadorskim. Mówi się wówczas o godności lub stopniu ambasadora. Prezydent Francji na mocy dekretu o szczególnym statusie dyplomatów na posiedzeniu Rady Ministrów podnosi do godności *ambassadeur de France*, czyli ambasadora Francji (*élever à la dignité d'ambassadeur de France*). Liczba ambasadorów Francji jest ściśle ograniczona i zwyczajowo nie przekracza 12. We Włoszech stopień ambasadora (*ambasciatore di grado*) jest przyznawany dożywotnio przez prezydenta Republiki na wniosek ministra spraw zagranicznych zatwierdzony przez Radę Ministrów. Liczba włoskich ambasadorów dożywotnich jest obecnie ograniczona do 22 dekretem o organizacji kariery dyplomatycznej, dwie trzecie z nich kieruje placówkami zagranicznymi, a jedna trzecia zajmuje stanowiska kierownicze w MSZ (sekretarz generalny, szef protokołu, dyrektor gabinetu, dyrektor polityczny). W Hiszpanii tytuł *embajador de España* przysługuje nielicznym i jest prawnie ograniczony do 3% całości służby zagranicznej. Prezydent Federacji Rosyjskiej przyznaje rangę dyplomatyczną ambasadora nadzwyczajnego i pełnomocnego

ministrowi spraw zagranicznych, jego zastępcom, ambasadorom do specjalnych poruczeń, dyrektorowi generalnemu i dyrektorom departamentów w MSZ, ambasadorom Rosji na ich placówkach i stałym przedstawicielom przy organizacjach międzynarodowych (obecnie jest ich w służbie 130).

W tradycji polskiej tytuł ambasadora przysługiwał w okresie międzywojennym dyrektorom zasadniczych departamentów MSZ, obecnie jest najwyższą rangą urzędników zatrudnionych w służbie zagranicznej. O ile jednak ambasadora nadzwyczajnego i pełnomocnego powołuje prezydent RP, o tyle stopień ambasadora tytularnego, na wniosek dyrektora generalnego służby zagranicznej, nadaje dożywotnio minister spraw zagranicznych (art. 11 Ustawy o służbie zagranicznej).

Zgodnie ze zwyczajem usankcjonowanym przez konwencję wiedeńską państwo wysyłające ambasadora powinno uprzednio się upewnić, czy odpowiada on państwu przyjmującemu (art. 4). Może się bowiem zdarzyć, że kandydat wcześniejszymi wypowiedziami lub działaniami wzbudził tam zastrzeżenia i byłby źle widziany, co odbiłoby się na stosunkach dwustronnych. Prośbę o taką opinię, *agrément*, czyli „przyjęcie, pozwolenie”, Protokół Dyplomatyczny państwa wysyłającego kieruje poufną drogą przez swą ambasadę do odpowiednika w zainteresowanym państwie. W celu uzyskania *agrément* dla następcy ambasador składa dyrektorowi Protokołu Dyplomatycznego notę werbalną zawierającą taką prośbę z informacją biograficzną o kandydacie. Dyrektor potwierdza przyjęcie wniosku i informuje o długości oczekiwania na odpowiedź. *Agrément* jest wewnętrzną procedurą administracyjną sprawdzającą, czy nie istnieją przeciwwskazania do danej kandydatury. W niektórych państwach, jak we Włoszech, zgodę wyraża osobiście prezydent Republiki po zapoznaniu się z biogramem kandydata, w innych decyzja zapada na niższym poziomie. Procedura trwa przeciętnie około miesiąca i wynik jest notyfikowany zazwyczaj – z polecenia własnego Protokołu Dyplomatycznego – przez ambasadę w państwie, które zamierza wysłać ambasadora. Dopiero po uzyskaniu *agrément* kandydat może zostać powołany na stanowisko ambasadora. Ewentualna odmowa nie wymaga uzasadnienia, gdyż jest przejawem suwerenności państwa odpowiadającego, a dla państwa zapytującego oznacza konieczność zmiany kandydata.

Powołanie ambasadora na stanowisko nie oznacza początku jego misji. Rozpoczyna ją dopiero dokonanie akredytacji (ang. *accreditation*, franc. *accréditation*) – wręczenie listów uwierzytelniających (ang. *credentials*, franc. *lettres de créance*) głowie państwa, przy której ambasador został ustanowiony.

Nowego ambasadora wita w stolicy, na lotnisku lub dworcu, przedstawiciel Protokołu Dyplomatycznego, odnotowując dzień i godzinę przybycia, które wyznaczają termin złożenia listów uwierzytelniających. Przybywającemu ambasadorowi przysługuje prawo do saloniku honorowego VIP, gdzie oczekują go – poza przedstawicielem Protokołu – dyplomaci jego ambasady. Jeśli przylot następuje nie w ciągu dnia roboczego, lecz w nocy lub podczas weekendu, to zgodnie z polskimi przepisami dopiero nazajutrz składa nowemu ambasadorowi wizytę zastępca dyrektora Protokołu (podobnie gdy ambasador przybywa do Warszawy samochodem). Datę przybycia potwierdza notą ambasada zainteresowanego państwa. W następnych dniach nowy ambasador składa wizytę kurtuazyjną dyrektorowi Protokołu lub jego zastępcy. Prosi o wyznaczenie daty audiencji u głowy państwa i przekazuje – dyrektorowi Protokołu lub, jak jest przyjęte w Polsce, podsekretnarzowi stanu w Ministerstwie Spraw Zagranicznych – kopie swych listów (ang. *true copy*, franc. *copie figurée*) oraz listów odwołujących poprzednika (ang. *letter of recall*, franc. *lettres de rappel*). W okresie oczekiwania na wyznaczenie daty ceremonii złożenia listów uwierzytelniających ambasador jest proszony o nie składanie wizyt członkom rządu i przewodniczącym izb parlamentu oraz o nie udzielanie wywiadów prasowych. Uznaje się, że jego pobyt ma jeszcze charakter nieformalny. Nie wolno mu umieszczać flagi swojego państwa na samochodzie i nie powinien odwiedzać szefów innych misji dyplomatycznych, z wyjątkiem dziekana korpusu dyplomatycznego.

W tym czasie jest bowiem tylko ambasadorem desygnowanym (ang. *ambassador-designate*, franc. *ambassadeur désigné*) lub inaczej *agréé*, czyli zaakceptowanym. W praktyce protokołu USA ambasador desygnowany ma dodatkowo szczególny status: po złożeniu kopii listów uwierzytelniających i odwołujących poprzednika w trakcie kurtuazyjnej wizyty u zastępcy sekretarza stanu ma prawo do tytułu *appointed ambassador*. Nie znosi ono wprawdzie ograniczeń w kontaktach z przedstawicielami władzy ustawodawczej i wykonawczej USA, ale umożliwia wydawanie przyjęcia z okazji święta narodowego i uczestnictwo w przyjęciach wydawanych z okazji świąt narodowych przez ambasadorów państw trzecich w Waszyngtonie.

Jednakże do czasu złożenia przez nowego ambasadora listów głowie państwa funkcję pełni formalnie jego poprzednik, który w rzeczywistości mógł opuścić placówkę nawet wiele miesięcy wcześniej. Niedopuszczalne jest, by w jednym kraju przebywali jednocześnie dwaj ambasadorowie tego samego państwa. Na

czas między wyjazdem poprzedniego ambasadora a uwierzytelnieniem następnego wyznacza się *chargé d'affaires ad interim* („obarczony sprawami”), tymczasowego kierownika przedstawicielstwa, o czym informuje się notą ministra spraw zagranicznych państwa przyjmującego. Określenie *chargé d'affaires* wywodzi się z tytułu przysługującego szefowi najniższego szczebla placówki dyplomatycznej akredytowanemu przy ministrze spraw zagranicznych, z tą różnicą, że szefowi tymczasowemu dodaje się adnotację *ad interim* (a.i.). Funkcję *chargé d'affaires* obejmuje najwyższy rangą dyplomata, zazwyczaj zastępca ambasadora (w zwyczaju anglosaskim określa się go skrótem *DCM, deputy chief of mission*) i przysługują mu wszystkie pełnomocnictwa do reprezentowania państwa. Jest on zatem *chargé d'affaires* Rzeczypospolitej Polskiej (należy kategorycznie unikać często popełnianego błędu polegającego na tytułowaniu go „*chargé d'affaires* Ambasady RP”).

4.5. Akredytacja (uwierzytelnienie) ambasadora

Listy uwierzytelniające i odwołujące są pismami osobistymi głowy państwa wysyłające do głowy państwa przyjmującego. Mają uroczysty charakter i ozdobną formę, często kaligrafowane litery i staroświeckie słownictwo, co dodatkowo podkreśla ich powagę. Listy uwierzytelniające dzielą się historycznie na gabinetowe (*lettres de cabinet*) i kanclerskie (*lettres de chancellerie*), które cechuje większa dbałość o etykietę i obfitość epitetów (obecnie mogą być stosowane w korespondencji z głowami koronowanymi). W dzisiejszym rozumieniu korespondencji dyplomatycznej niektórzy autorzy chcieliby listami kanclerskimi (a właściwiej, kancelaryjnymi) nazwać uroczyste pisma wystawiane przez głowę państwa, a gabinetowymi – pisma niższego szczebla. Nie jest to ani właściwe, ani precyzyjne. W czasach, gdy na świecie dominowały monarchie, władcy pisali do swoich odpowiedników, z którymi pozostawali w szczególnie bliskich kontaktach rodzinnych lub sojuszniczych, listy uwierzytelniające w uproszczonej i skróconej formie, pozbawione rozbudowanych tytułatur, co miało służyć bezpośrednio. Takie listy powstawały w prywatnym gabinecie królewskim i stąd ich nazwa – listy gabinetowe. Natomiast listy kierowane do władców mniej bliskich i przyjaznych lub odlegle spokrewnionych były niezwykle rozbudowane, zawierały pełne tytułatury monarsze i wyszukane formuły grzecznościowe. Przygotowywała je kancelaria królewska, co dało im nazwę listów kanclerskich. Interesujące, że wbrew spotykanej opinii listy pisane wówczas przez monarchów do prezydentów państw

republikańskich, żeby podkreślić ich brak bliskości, miały formę kanclerską. Obecnie właściwiej byłoby po prostu przyjąć, że ten dawny podział zacierał się w miarę zanikania monarchii na świecie i śladowe utrzymywanie się różnic stylu wynika z własnej tradycji każdego z państw.

Treść i forma listów uwierzytelniających są standardowo ustalone jako norma protokołu dyplomatycznego, a wersje stosowane przez różne kraje odbiegają od siebie tylko nieznacznie. Ich osobisty charakter – pisma głowy państwa do głowy państwa – podkreśla rozpoczynające je wezwanie: „Wielki a Dobry Przyjacielu” (ang. *Our Good Friend*, franc. *Cher et Grand Ami*), informacja o wyborze nowego ambasadora i prośba do adresata, „aby zechciał dać zupełną wiarę i posłuch wszystkiemu, co Jemu mieć będzie do oświadczenia w Moim imieniu, tak jakbym to osobiście i własnymi usty czynił”. Takie brzmienie miały listy przygotowywane przez Protokół Dyplomatyczny II Rzeczypospolitej. Listy uwierzytelniające, które wystawia obecnie prezydent Rzeczypospolitej, w niewielkim stopniu zmieniły formę i treść od czasów międzywojennych, lecz ich język jest prostszy i pozbawiony archaizmów (por. rozdział: Korespondencja dyplomatyczna).

Listy uwierzytelniające składają głowie państwa wszyscy ambasadorowie akredytowani w danym kraju, choć nie wszyscy w nim rezydują. Oszczędności i mała intensywność kontaktów dwustronnych powodują, że nie wszędzie ustanawia się stałe placówki dyplomatyczne. Mówi się wówczas o ambasadorze nie-rezydującym (ang. *non-resident ambassador*, franc. *ambassadeur non résident*). Przykładowo, Polska utrzymuje obecnie stosunki dyplomatyczne ze 188 państwami świata, ale ma tylko 89 ambasad, podczas gdy w Warszawie działa ich 95 (stan z początku 2015 roku). Zgodnie z konwencją wiedeńską (art. 5) ambasador może być bowiem akredytowany w kilku państwach jednocześnie (ang. *dual accreditation*), jeśli państwo wysyłające uzyska na to zgodę zainteresowanych. Oznacza ona, że poczucie suwerenności państwa przyjmującego nie zostało naruszone. Państwa powstałe z rozpadu ZSRR nie życzyły sobie zazwyczaj, by akredytowani w nich ambasadorowie rezydowali w Moskwie. Bośnia i Hercegowina po uznaniu międzynarodowym nie chciała, by siedzibą przysyłanych ambasadorów był Belgrad, stolica państwa pozostającego z nią w stanie wojny. Specyficzna konstrukcja prawnomiędzynarodowa Watykanu, oparta na traktatach laterańskich, nie zezwala na jednoczesną akredytację ambasadorów rezydujących w Rzymie przy Stolicy Apostolskiej i Republice Włoskiej, lecz wymaga utrzymywania

oddzielnie ambasadorów „przy Watykanie” i „przy Kwirynale”, siedzibie prezydenta Republiki Włoskiej.

W podobnych sytuacjach istnieje również możliwość, by w miejsce podwójnej akredytacji przedstawiciela dyplomatycznego ustanowić ambasadora wizytującego (ang. *visiting ambassador*, franc. *ambassadeur visitant*), który rezyduje na co dzień w Ministerstwie Spraw Zagranicznych własnego kraju, a do państwa urzędowania przyjeżdża w miarę potrzeby, dwa, trzy razy w roku. Wzorem innych państw, Polska zaczęła od niedawna stosować tę możliwość i ustanowiła ambasadora RP w Republice Malty, czy też ambasadora RP w Mongolii z siedzibą w Warszawie. Zdaniem zainteresowanych państw przyjmujących taka akredytacja odpowiada bardziej ich poczuciu godności, niż desygnacja ambasadora z państwa trzeciego.

Ambasadora wizytującego należy odróżnić od ambasadora wysłanego w misji specjalnej (ang. *roving ambassador*, franc. *ambassadeur itinérant*) określonej geograficznie lub tematycznie. Jego zakres obowiązków jest bowiem bliższy pojęciu specjalnego wysłannika (ang. *special envoy*, franc. *envoyé spécial*), których wysyłają organizacje międzynarodowe takie jak ONZ, OBWE, czy UE lub niektóre państwa, takie jak Stany Zjednoczone. Pojawienie się tej kategorii dyplomatów wynika ze zmian zachodzących w stosunkach międzynarodowych, gdzie coraz częściej rozwiązywanie istotnych problemów jest niemożliwe bez wysoce specjalistycznej współpracy na skalę regionalną lub globalną (na przykład walka z handlem narkotykami, z chorobami epidemicznymi czy ze zmianami klimatycznymi).

Jeśli podczas pobytu ambasadora na placówce nastąpiła istotna zmiana w państwie wysyłającym lub państwie przyjmującym – na przykład zmiana ustroju (przekształcenie monarchii w republikę) czy nazwy (jak kiedyś „Jugosławia” na „Serbia i Czarnogóra”, a później po podziale państwa związkowego, „Serbia”) wymagająca powtórnego uwierzytelnienia ambasadora – wystawia mu się listy rekredencyjne (ang. *letter of recredentials*, franc. *lettres de récréance*).

Ceremonia złożenia listów uwierzytelniających ma bardzo rozbudowaną oprawę protokolarną, która może się różnić w zależności od zwyczajów krajowych, jednak w zasadniczych zarysach jest podobna. Wobec mnogości państw utrzymujących stosunki dyplomatyczne wytworzyła się tendencja do przeprowadzania uroczystości złożenia listów dla kilku nowo przybyłych ambasadorów (ich liczba może się wahać – jak w Polsce – od trzech do pięciu, w razie wspólnej

ceremonii nawet do kilkunastu). O kolejności ich przyjęcia przez głowę państwa tego samego dnia decyduje pierwszeństwo przybycia na placówkę.

Zgodnie z konwencją wiedeńską (art. 13) czas złożenia listów (dzień i godzina) rozstrzyga bowiem o porządku precedencji szefów misji, przy czym nie czyni się różnic między ambasadorami rezydującymi i akredytowanymi z innej stolicy (por. rozdział: Precedencja). Podobnie istotne jest kateryoryczne utrzymanie jednolitego przebiegu ceremonii dla każdego szefa misji dyplomatycznej równej rangi.

Niektóre protokoły, jak stosowany w Federacji Rosyjskiej, dopuszczają praktykę wspólnego przyjmowania nowych ambasadorów. Prezydent odbiera kolejno listy uwierzytelniające od zebranych, po czym zwraca się do nich jednym przemówieniem, wymieniając poszczególne państwa wysyłające. Ten zwyczaj znajduje uzasadnienie w obciążeniu głowy państwa licznymi obowiązkami, jest jednak często krytykowany – przede wszystkim przez przedstawicieli mniejszych państw – za niepoświęcanie suwerennym państwom należytej uwagi.

4.6. Ceremonia złożenia listów uwierzytelniających

Protokół dyplomatyczny, notyfikując datę audiencji nowego ambasadora u głowy państwa, daje jednocześnie pisemnie wskazówki co do przebiegu ceremonii, liczby współpracowników mogących mu towarzyszyć, wymaganego ubioru, którym w zależności od zwyczajów kraju mogą być frak lub mundur dyplomatyczny, jaskółka (żakiet), ciemne ubranie lub strój narodowy oraz ich odpowiedniki kobiece (por. rozdział: Ubiory). W Polsce na uroczystości złożenia listów obowiązuje ciemne ubranie lub strój narodowy.

W dniu audiencji do rezydencji ambasadora przybywa szef Protokołu Dyplomatycznego (w przypadku Wielkiej Brytanii – marszałek korpusu dyplomatycznego) pojazdem głowy państwa, którym może być samochód bądź – zazwyczaj w monarchiach – powóz. Często pojazdowi towarzyszy eskorta honorowa motocyklistów lub gwardii konnej.

W okresie międzywojennym ceremonia wręczania listów uwierzytelniających prezydentowi Rzeczypospolitej odbywała się na Zamku Królewskim, w III RP ma zaś miejsce w Pałacu Prezydenckim. Jedynie podczas prezydentury Bronisława Komorowskiego, który zamieszkał w Belwederze, zostały tam

przeniesione również audyencje dla ambasadorów przybywających z listami uwierzytelniającymi. Zgodnie z polskim zwyczajem po ambasadora wysyłana jest limuzyna, którą w drodze z rezydencji na ceremonię zdobi biało-czerwona chorągiewka, symbolizująca samochód głowy państwa. Ambasadorowi asystują szef Protokołu Dyplomatycznego lub jego zastępca oraz oficer pełniący obowiązki adiutanta prezydenta Rzeczypospolitej. W drugim samochodzie miejsca zajmują małżonka ambasadora oraz jego współpracownicy (razem trzy osoby). Kolumnę, jako uprzywilejowaną, prowadzą na sygnale motocykliści policji. Na dziedzińcu Pałacu Prezydenckiego przybywającemu ambasadorowi honory wojskowe oddaje kompania reprezentacyjna Wojska Polskiego ze sztandarem i orkiestrą, która wykonuje hymn narodowy jego państwa.

Ambasador przyjmuje meldunek dowódcy kompanii, oddaje hołd sztandarowi i dokonuje jej przeglądu. Przy wejściu do Pałacu, w Sieni Wielkiej, wita go przedstawiciel Kancelarii Prezydenta i wraz z szefem Protokołu wprowadza do Sali Obrazowej na pierwszym piętrze, gdzie oczekują go współpracownicy głowy państwa: szef Kancelarii, sekretarze i podsekretarze stanu w Kancelarii Prezydenta i w MSZ. Ambasador ustawia się pośrodku sali, przodem do flag narodowych Polski i własnego kraju, mając szefa Protokołu po lewej ręce, a towarzyszących współpracowników z tyłu. Prezydent Rzeczypospolitej staje naprzeciw ambasadora, mając za plecami flagi, a po prawej ręce towarzyszących mu ministrów. Po przedstawieniu przez szefa Protokołu ambasador podchodzi do głowy państwa, wita się uściskiem dłoni i wręcza listy odwołujące poprzednika oraz własne listy uwierzytelniające. Wygłasza przy tej okazji formułę stosowaną w większości państw świata: „Ekscelencjo (lub Panie Prezydencie), mam zaszczyt przekazać listy uwierzytelniające, którymi prezydent (nazwa własnego kraju) akredytował mnie przy Waszej Ekscelencji” (ang. *Excellency* [lub *Mister President*], *I have the honor to present you the Letters of Credence, by which the President of... has accredited me to Your Excellency as Ambassador of...*; franc. *Excellence* [lub *Monsieur le Président*], *j'ai l'honneur de vous remettre les lettres de créance par lesquelles le Président de... m'a accrédité auprès Votre Excellence*). Zwyczaj polski nie przewiduje wygłaszania przemówień ani przez prezydenta, ani przez ambasadora. Prezydent przedstawia ambasadorowi swych współpracowników, a ambasador – towarzyszących mu dyplomatów, po czym udają się do biblioteki na krótką rozmowę. Przy wyjściu z Pałacu kompania reprezentacyjna ponownie oddaje honory wojskowe i wykonuje hymn Polski. Samochód, którym dyrektor Protokołu Dyplomatycznego i adiutant prezydenta Rzeczypospolitej odwożą

ambasadora do rezydencji, zdobi już chorągiewka jego państwa. Po wyjeździe ambasadora na dziedziniec Pałacu wjeżdża kolejna kolumna samochodowa przywożąca następnego szefa misji dyplomatycznej, który odbywa identyczną ceremonię trwającą w całości co najmniej pół godziny.

Ceremonie składania listów uwierzytelniających mogą się nieznacznie różnić w zależności od państwa. Na przykład różne bywają oczekiwania w kwestii ubioru, na samochodzie umieszcza się proporczyki obu państw, wysyłającego i przyjmującego, a przemówienia wygłaszają głowa państwa i ambasador. Zawsze jednak ceremonia ma charakter audiencji prywatnej, zamkniętej dla prasy i rejestrowanej jedynie przez służby prasowe głowy państwa (Protokół przekazuje potem zdjęcia ambasadorowi). Szczegółowe rozwiązania przekazuje wcześniej nowemu ambasadorowi Protokół Dyplomatyczny: w niektórych państwach odwiedza w tym celu ambasadę jego pracownik, w Polsce – to ambasador składa wizytę dyrektorowi Protokołu.

Ceremonia składania listów uwierzytelniających przebiega w Polsce podobnie jak w wielu państwach. Widoczna jest jednak tendencja do jej upraszczania, z myślą o ograniczeniu obowiązków czasowych głowy państwa. To ona bowiem, zgodnie z wielowiekową tradycją potwierdzoną konwencjami międzynarodowymi przyjmuje listy uwierzytelniające od ambasadora i nie może zlecić tego obowiązku nikomu innemu (odstąpił od tej zasady poprzedni prezydent Argentyny Néstor Kirchner, który – mimo powszechnej krytyki – narzucił zwyczaj, że listy uwierzytelniające odbiera od obcych ambasadorów wiceprezydent).

Drobny, ale znaczący szczegół protokolarny zachowała ceremonia składania listów prezydentowi Republiki Włoskiej w majestatycznym Pałacu Kwirynalskim. Prezydent, który odbiera w Sali Arrasów (*Sala degli Arazzi di Lilla*) listy uwierzytelniające od nowego ambasadora, otwiera je i czyta, a dopiero potem zwraca je szefowi Protokołu. Niemożliwe jest zatem wówczas zastosowanie anegdotycznego wybiegu, że jeśli ambasadorowi zdarzy się z nerwów zapomnieć wziąć swoich listów (co wbrew pozorom bywa częstsze, niż można przypuszczać), podaje mu się pustą kopertę do wręczenia głowie państwa. Na wypadek takiej sytuacji szef włoskiego Protokołu Dyplomatycznego ma przy sobie kopie listów uwierzytelniających, które ambasador wcześniej musiał mu złożyć jako warunek audiencji u prezydenta.

Bardzo dobrym przykładem uproszczenia tej uroczystości jest składanie listów prezydentowi Stanów Zjednoczonych. Ceremonię organizuje się dla 10–15 ambasadorów. Każdy ambasador w towarzystwie rodziny (małżonki i dzieci) oraz urzędnika amerykańskiego Protokołu przyjeżdża do Białego Domu samochodem należącym do Departamentu Stanu, ozdobionym flagami USA oraz swego państwa. Szpaler żołnierzy piechoty morskiej (*marines*) oddaje honory wojskowe. Przy głównym wejściu (*diplomatic entrance*) do skrzydła zachodniego (*West Wing*), czyli sąsiadującego z Białym Domem budynku biurowego, w którym znajduje się gabinet prezydenta, ambasadora wita szef Protokołu i przedstawia mu obecnych wysokich urzędników Narodowej Rady Bezpieczeństwa oraz Departamentu Stanu. Wspólnie przechodzą do Sali Gabinetu (*Cabinet Office*), aby podpisać księgę pamiątkową gości prezydenta USA, a następnie do Sali Roosevelta (*Roosevelt Room* – nazwa od wiszącego tam portretu prezydenta Theodora Roosevelta pędzla polskiego malarza Tadeusza Styki), gdzie ambasador dołącza do grupy pozostałych szefów misji, którzy mają składać listy uwierzytelniające. Podczas ceremonii obowiązuje ciemne ubranie lub strój narodowy. Ambasadorowie z rodzinami wprowadzani są kolejno, zgodnie z precedencją przybycia, do przyległego Gabinetu Ovalnego (*Oval Office*) na krótką rozmowę z prezydentem Stanów Zjednoczonych. W trakcie rozmowy nowy ambasador przekazuje prezydentowi listy uwierzytelniające i listy odwołujące poprzednika oraz pisemną wersję przygotowanego przemówienia. Gdy opuszcza Biały Dom, do Gabinetu Ovalnego wchodzi następny ambasador.

We Francji za prezydentury Nicolasa Sarkozy’ego zaszły w tej ceremonii znaczne zmiany. Dotychczas była bardzo podobna do polskiej: ambasador w towarzystwie urzędnika Protokołu i w eskorcie policjantów na motocyklach wjeżdżał limuzyną prezydencką z flagą własnego państwa na dziedziniec Pałacu Elizejskiego (w drugim samochodzie jechali dwaj współpracownicy, ale zdecydowanie nie małżonka). Przechodził przed frontem kompanii Gwardii Republikańskiej, która oddawała mu honory wojskowe i po powitaniu na schodach Pałacu przez szefa Protokołu, prowadzony był do Salonu Ambasadorów (*Salon des Ambassadeurs*), gdzie oczekiwał go prezydent Republiki z ministrem spraw zagranicznych, sekretarzem generalnym swego urzędu i doradcą dyplomatycznym. Po przedstawieniu ambasadora przez szefa Protokołu, wręczeniu listów i przedstawieniu ministra spraw zagranicznych na zaproszenie prezydenta odbywała się krótka rozmowa, która kończyła ceremonię. Po odjeździe ambasadora na dziedziniec wjeżdżała kolumna następnego. Prezydent Sarkozy uznał, że ceremonia, w trakcie której

listy składało kolejno czterech ambasadorów, jest za długa. Protokół zaproponował zatem rozwiązanie zbliżone do amerykańskiego: ambasadorowie jeden za drugim przybywają do Pałacu Elizejskiego, odbierają honory wojskowe i po powitaniu przez szefa Protokołu przechodzą do Salonu Murata (*Salon Murat*), gdzie wspólnie oczekują na krótką audiencję u prezydenta w sąsiednim Salonie Ambasadorów, do którego są wprowadzani osobno. Jednak i to rozwiązanie, zastosowane dwukrotnie, prezydenta nie zadowoliło. Polecił zmodyfikować ceremonię tak, by mógł przyjmować zbiorowo listy uwierzytelniające od nowych ambasadorów (ich liczba mogła dochodzić do 20) w trakcie bardzo krótkiej ceremonii, podczas której są mu przedstawiani przez szefa Protokołu, ale nie ma możliwości rozmowy z prezydentem. Jego następca przywrócił wcześniejszą zasadę zapraszania kilku ambasadorów na uroczystość indywidualnego składania listów, po której następuje krótka rozmowa.

Ceremoniał złożenia listów prezydentowi Federacji Rosyjskiej jest również skutkiem woli maksymalnego skrócenia czasu jego obowiązków protokolarnych. Rosja przyjęła model wspólnego składania listów przez grupę 5–10 ambasadorów. W wyznaczonym dniu ambasadorowie przyjeżdżają na Kreml samochodami z garażu prezydenckiego, w towarzystwie pracowników Departamentu Protokołu Państwowego (DGP) MSZ, na 15–20 minut przed rozpoczęciem uroczystości. Przy wejściu każdego z nich wita komendant Wielkiego Pałacu Kremlowskiego (dowódca Pułku Prezydenckiego) i wprowadzani są reprezentacyjnymi schodami do Sali Gieorgijewskiej (czyli Orderu św. Jerzego). Na 5–7 minut przed rozpoczęciem uroczystości dyrektor Departamentu Protokołu Państwowego MSZ zaprasza ambasadorów do Sali Aleksandrowskiej. Ustawiają się pośrodku, w jednej linii, zgodnie z datą swego przybycia do Moskwy. Prezydent, z ministrem spraw zagranicznych i zastępcą szefa swojej administracji, staje naprzeciw ambasadorów, a dyrektor Protokołu po kolei ich przedstawia. Przedstawiony podchodzi do prezydenta, wręcza mu listy uwierzytelniające i odwołujące poprzednika, pozuje do oficjalnego zdjęcia (po prezydenckiej prawicy), po czym wraca na swoje miejsce. Po przyjęciu wszystkich listów prezydent w krótkich słowach podnosi znaczenie każdego z reprezentowanych państw dla Rosji i pozostaje na kilkuminutową, mniej formalną rozmowę z ambasadorami przy kieliszku szampana.

Rozbudowany ceremoniał zachowała uroczystość składania listów uwierzytelniających przez ambasadorów i wysokich komisarzy akredytowanych przy Dworze Świętego Jakuba, czyli przy monarsze brytyjskim. W dniu ceremonii do

rezydencji ambasadora przybywa umundurowany marszałek korpusu dyplomatycznego ze swoim zastępcą lub z wicedyrektorem Protokołu MSZ. Ambasador, któremu może towarzyszyć małżonka, i marszałek zajmują miejsca w dwukonnym dworskim lando (*State landau*) z 1872 roku, przysłanym z królewskich powozowni (*Royal Mews*) i udają się do Pałacu Buckingham. Drugie lando zabiera dyplomatów asystujących w ceremonii. Obowiązuje strój formalny, czarny żakiet ze sztuczkowymi spodniami, mundur dyplomatyczny, ewentualnie frak (z odznaczeniami), jeśli ceremonia odbywa się w późniejszych godzinach, lub strój narodowy. Kobiety wkładają suknie koktajlowe lub długie (do których można nosić odznaczenia) i nakrycia głowy. Powozy wjeżdżają na wewnętrzny dziedziniec Pałacu Buckingham. Przed głównym wejściem (*Grand Entrance*) ambasadora wita adiutant królowej (*Queen's Equerry*) i prowadzi przez kolumnowy wielki hol (*Grand Hall*) do sali powitalnej (*Bow Room*), gdzie oczekuje go stały podsekretarz stanu MSZ (*Permanent Under-Secretary of State*, najwyższy rangą zawodowy dyplomata w kierownictwie Ministerstwa) w mundurze dyplomatycznym. Marszałek korpusu dyplomatycznego wprowadza ambasadora do sąsiedniego salonu audiencyjnego zwanego 1844 (*1844 Room*, na pamiątkę roku wizyty cesarza Mikołaja I), gdzie przedstawia go królowej. Po wręczeniu listów i krótkiej rozmowie ambasador przedstawia królowej osoby towarzyszące, na czym kończy się ceremonia. Ambasadora i jego świtę odwozi dworskimi powozami marszałek. Ceremonię wręczenia listów uwierzytelniających mogą uzupełniać złożenie wieńca na Grobie Nieznanego Żołnierza, co przewiduje polski Protokół, oraz koktajl wydany przez nowego ambasadora w jego rezydencji. Dzisiaj takie koktajle organizuje się coraz rzadziej, raczej powracający z ceremonii ambasador zaprasza na kieliszek szampana towarzyszącego mu przedstawiciela Protokołu.

Złożenie listów uwierzytelniających oznacza rozpoczęcie misji ambasadora. Ambasador informuje o tym notą osobistą innych szefów placówek i może ich prosić o spotkanie kurtuazyjne (ang. *courtesy call*, franc. *visite de courtoisie*), rozpoczynając od dziekana korpusu dyplomatycznego.

Wiadomość o złożeniu listów wysyła się do wszystkich szefów misji akredytowanych w stolicy, lecz o rozmowę prosi się tylko niektórych, w zależności od znaczenia reprezentowanego przez nich państwa oraz od ich precedencji. Za pośrednictwem Protokołu Dyplomatycznego ambasador stara się również o wyznaczenie mu spotkań z osobistościami państwa przyjmującego.

4.7. Inni szefowie stałych misji dyplomatycznych

Stały przedstawiciel, czyli szef samodzielnej misji dyplomatycznej przy organizacji międzynarodowej w randze ambasadora (por. rozdział: Organizacje międzynarodowe), jest powoływany i uwierzytelniany zgodnie z podobną procedurą. Listy uwierzytelniające wystawia mu również głowa państwa, kierując je do sekretarza generalnego organizacji, na przykład ONZ, NATO, Rady Europy czy OBWE.

Ceremonia składania listów szefowi organizacji międzynarodowej (jej przewodniczącemu, sekretarzowi generalnemu lub dyrektorowi generalnemu) przez stałych przedstawicieli państw członkowskich, choć powtarza zasadnicze elementy protokołu uwierzytelnienia ambasadora przy głowie państwa, jest dużo prostsza. Po ceremonii nowy stały przedstawiciel składa w pierwszej kolejności wizyty reprezentantom państwa goszczącego siedzibę organizacji (ang. *host country*, franc. *pays hôte*), czyli jego ambasadorowi przy organizacji i władzom lokalnym. Należy jednak zaznaczyć, że o precedencji stałych przedstawicieli przy ONZ decyduje nie data złożenia listów uwierzytelniających sekretarzowi generalnemu, tylko porządek alfabetyczny nazw państw członkowskich.

Jeśli chodzi o Unię Europejską – organizację *sui generis* łączącą cechy tradycyjnej współpracy międzyrządowej i integracji ponadnarodowej – wprowadza ona zasadniczą różnicę w akredytacji ambasadorów reprezentujących jej państwa członkowskie i akredytowanych przy jej instytucjach ambasadorów państw trzecich.

Ambasadorowie, stali przedstawiciele państw członkowskich, składają w najprostszy sposób i bez ceremonii listy uwierzytelniające na ręce sekretarza generalnego Rady UE (ang. *Secretary-General of the Council of the European Union*, franc. *secrétaire général du Conseil de l'Union européenne*).

Natomiast ambasadorów państw trzecich, czyli nienależących do UE, akredytuje się podwójnie: przy przewodniczącym Rady Europejskiej i przy przewodniczącym Komisji Europejskiej. Oznacza to konieczność złożenia listów uwierzytelniających każdemu z nich odrębnie. Misja kraju ambasadora kieruje do służby protokołu Komisji Europejskiej wnioski o jego *agrément*, ale zgodę na jego mianowanie muszą wyrazić zarówno Komisja, Rada Unii Europejskiej oraz Europejska Służba Działań Zewnętrznych, jak i państwa członkowskie UE. Oczekiwanie na nie trwa zatem dłużej niż w przypadku akredytacji ambasadora bilateralnego i wynosi przeciętnie osiem tygodni. Po przybyciu do Brukseli nowy ambasador państwa trzeciego przy UE wręcza przewodniczącemu Rady Europejskiej (obecnie jest nim

Donald Tusk) i przewodniczącemu Komisji Europejskiej (Jean-Claude Juncker) identyczne listy uwierzytelniające wystawione przez głowę państwa oraz listy odwołujące jego poprzednika w trakcie oddzielnych ceremonii. Kolejność złożenia listów nie ma znaczenia i zależy wyłącznie od możliwości kalendarzowych obu przewodniczących.

Oprócz pełnych stosunków dyplomatycznych, które wyraża wzajemna akredytacja ambasadorów, w określonych sytuacjach możliwe są stosunki na szczeblu *chargé d'affaires* – czyli najniższej rangi (wprowadzonej przez kongres wiedeński i potwierdzonej przez konwencję wiedeńską) szefów stałej misji dyplomatycznej. W celu odróżnienia od tymczasowych kierowników ambasady określa się ich mianem *chargé d'affaires en pied*, czyli dosłownie „na nogach”, co należy rozumieć jako „na stałe”. *Chargé d'affaires en pied* jest powoływany przez ministra spraw zagranicznych i akredytowany przy jego odpowiedniku w państwie przyjmującym. Ten pierwszy również go uwierzytelnia, wystawiając dla drugiego listy przedstawiające (*lettres de présentation*).

Powołanie *chargé d'affaires en pied* oznacza drastyczne ograniczenie stosunków międzypaństwowych, co jest dyplomatyczną manifestacją ich złego stanu, do kontaktów między resortami spraw zagranicznych. Przykładowo, gdy w 1998 roku Włochy – jako pierwsze państwo NATO – wysłały do Jugosławii nowego przedstawiciela dyplomatycznego, nadały mu rangę *chargé d'affaires en pied* i uwierzytłniły go przy ministrze spraw zagranicznych, aby uniknąć akredytacji ambasadora przy osobie prezydenta Slobodana Miloševicia, którego obciążono odpowiedzialnością za czystki etniczne. Podobnie jak w przypadku ambasadorów, o precedencji *chargé d'affaires* decyduje data złożenia listów przedstawiających.

Dla pełni obrazu należy też wspomnieć o procedurze powoływania szefa placówki konsularnej, czyli urzędu sprawującego opiekę nad obywatelami własnego państwa przebywającymi czasowo za granicą. Konsulat nie jest wprawdzie przedstawicielstwem dyplomatycznym, ale ma cechy zbliżone – nie stosują się do niego w pełni zasady protokołu, ale reprezentuje państwo wobec cudzoziemców.

Konsulaty otwierane są często poza stolicami, w głównych miastach regionów, których władze widzą w tym możliwość zdobycia prestiżu międzynarodowego. Zasady powoływania i cele działania konsulatów są uregulowane konwencją wiedeńską o stosunkach konsularnych z 24 kwietnia 1963 roku (ang. *Vienna*

Convention on Consular Relations, franc. *Convention de Vienne sur les relations consulaires*), ratyfikowaną przez Polskę 17 września 1981 roku.

Urząd konsularny (ang. *consular post*, franc. *poste consulaire*) otrzymuje uprawnienia do działania na terytorium okręgu konsularnego (ang. *consular district*, franc. *circonscription consulaire*), którym może być całe państwo lub jego określone jednostki podziału administracyjnego (stany, regiony, prowincje, kraje związkowe, województwa). Urzędem może kierować konsul zawodowy (ang. *career consul*, franc. *consul de carrière*) lub konsul honorowy (ang. *honorary consul*, franc. *consul honoraire*), czyli zasłużony obywatel państwa przyjmującego o ugruntowanej pozycji zawodowej i zazwyczaj utrzymujący więzi z krajem, który ma reprezentować. Konsulem honorowym może być również obywatel państwa wysyłającego lub państwa trzeciego, jeśli ma zgodę na pobyt stały w państwie przyjmującym. Z tytułu funkcji cieszy się prestiżem, lecz nie otrzymuje żadnych świadczeń pieniężnych i nie korzysta z żadnych przywilejów (z wyjątkiem immunitetu jurysdykcyjnego wobec wykonywanych czynności konsularnych), ma jedynie prawo do posługiwania się herbem i flagą reprezentowanego państwa. Konsulowie honorowi nie używają tablic konsularnych ani naklejek CC na samochodach, chyba że taką możliwość dopuszcza państwo przyjmujące (Polska tego nie dopuszcza). Placówka może mieć rangę konsulatu generalnego (ang. *general consulate*, franc. *consulat général*), konsulatu (ang. *consulate*, franc. *consulat*), wicekonsulatu (ang. *vice-consulate*, franc. *vice-consulat*) lub agencji konsularnej (ang. *consular agency*, franc. *agence consulaire*), a jeśli kieruje nią konsul honorowy, do odpowiedniego określenia dodaje się litery *a.h.* (*ad honorem*).

Konsul kierujący urzędem powoływany jest przez ministra spraw zagranicznych, który wystawia dla niego listy komisyjne (ang. *consular commission*, franc. *lettres de provision* albo *commission consulaire*). Listy te przekazuje do MSZ państwa przyjmującego ambasada państwa wysyłającego (jedynie francuska wersja konwencji wprowadza dla państw wysyłającego i przyjmującego inne terminy niż w przypadku stosunków dyplomatycznych, odpowiednio: *État d'envoi* i *État de résidence*). Jeśli państwo przyjmujące akceptuje kandydata, odsyła się do ambasady oryginalne listy komisyjne z parafą ministra spraw zagranicznych na odwrocie oraz wystawioną przez niego zgodę na objęcie przez konsula urzędu, zwaną *exequatur*, czyli „niech czyni”.

Precedencja korpusu konsularnego (ang. *consular corps*, franc. *corps consulaire*) rezydującego w tym samym mieście jest wyznaczana przez datę

uzyskania *exequatur*, z zastrzeżeniem, że konsulowie honorowi każdej rangi będą występować po konsulach zawodowych tej samej rangi (zatem najpierw wszyscy konsulowie generalni według długości pobytu, a dopiero po nich konsulowie generalni *a.h.*).

4.8. Personel dyplomatyczny misji

Wśród pracowników misji podległych ambasadorowi wyróżnia się członków personelu dyplomatycznego, którzy mają stopień dyplomatyczny (ang. *diplomatic rank*, franc. *qualité de diplomate*) i korzystają z immunitetów i przywilejów, członków personelu administracyjnego i technicznego oraz członków personelu służby misji. Ukształtowane przez kilka wieków tradycji stopnie dyplomatyczne są w większości państw zbliżone. Tworzą one drabinę służbową złożoną z ministrów, radców i sekretarzy ambasady.

Najwyższym rangą członkiem misji dyplomatycznej, zazwyczaj zastępcą ambasadora, jest minister pełnomocny (ang. *minister plenipotentiary*, franc. *ministre plénipotentiaire*) lub po prostu minister. Pierwotnie był to tytuł przysługujący posłowi, czyli szefowi samodzielnej misji dyplomatycznej drugiej klasy, później ministrów pełnomocnych zaczęto ustanawiać w największych ambasadach, by wzmocnić ich potencjał polityczny, co stosuje się do dziś.

Ministrowie i radcy tworzą wyższy personel dyplomatyczny. Wśród radców można wyróżnić stopień radcy ministra pełnomocnego (ang. *minister-counsellor*, franc. *ministre-conseiller*), pierwszego lub drugiego radcy i radcy (ang. *counsellor*, franc. *conseiller*). Radcy są zazwyczaj szefami wydziałów ambasady (politycznego, prasowego, kulturalnego, konsularnego, ekonomiczno-handlowego itp.). Tytuł radcy ministra pełnomocnego, błędnie utożsamiany z ministrem pełnomocnym, oznacza najwyższe podniesienie rangi radcy.

Młodszy personel dyplomatyczny stanowią pierwsi, drudzy i trzeci sekretarze (ang. *first, second, third secretaries*, franc. *premiers, deuxièmes, troisièmes secrétaires*) oraz attaché. Termin „attaché” może więc oznaczać zarówno najniższy stopień dyplomatyczny, jak i samodzielne stanowisko, jak attaché wojskowy, czyli przedstawiciel sił zbrojnych odpowiadający stopniem pierwszemu radcy, lub attaché prasowy, attaché kulturalny czy attaché handlowy, którym może być jeden z sekretarzy ambasady.

Attaché wojskowy – obecnie obrony, wojskowy, lotniczy i morski (ang. *defense, army, naval and air attaché*, franc. *attaché de défense, militaire, naval et de l'air*), jako przedstawiciel ministra obrony oraz wszystkich rodzajów sił zbrojnych jest jedynym członkiem personelu dyplomatycznego, którego mianowanie wymaga uzyskania uprzedniej zgody państwa przyjmującego (art. 7 konwencji wiedeńskiej).

Stopnie dyplomatyczne związane są zarówno z osobą, wskazując na jej doświadczenie zawodowe, jak i z zajmowanym przez nią stanowiskiem. Posługiwanie się prawie jednolitą skalą stopni we wszystkich służbach dyplomatycznych jest bardzo użyteczne ze względów protokolarnych, gdyż pomaga zrównoważyć rangi rozmówców. Rozmówcą ministra spraw zagranicznych jest jedynie ambasador, a tylko w wyjątkowych sytuacjach jego zastępca; dyrektor departamentu nie przyjmuje dyplomatów o stopniu niższym niż radca. Prośby dyplomatów zbyt niskiej rangi o spotkania są protokolarnym nietaktem i zazwyczaj spotykają się z odmową lub pozostają bez odpowiedzi.

Członkowie polskiej służby zagranicznej uzyskują stopnie dyplomatyczne, będące jednocześnie stanowiskami pracy w centrali Ministerstwa Spraw Zagranicznych i na placówkach zagranicznych. Ustawa o służbie zagranicznej z 27 lipca 2001 roku wprowadziła następujące stopnie (art. 8):

- 1) ambasador tytularny,
- 2) radca-minister,
- 3) pierwszy radca,
- 4) radca,
- 5) pierwszy sekretarz,
- 6) drugi sekretarz,
- 7) trzeci sekretarz,
- 8) attaché.

4.9. Paspordy dyplomatyczne, legitymacje dyplomatyczne

Członkom korpusu dyplomatycznego przysługuje specjalny typ paszportu, zwany paszportem dyplomatycznym (ang. *diplomatic passport*, franc. *passeport*

diplomatie), wydawany przez ministra spraw zagranicznych. Może się odróżniać formą i kolorem od paszportów turystycznych. W Polsce był większą od nich książeczką, oprawną w czarną skórę ze złoceniami; wypełniano go ręcznie. Ustawa o dokumentach paszportowych z 2006 roku ujednoliciła ich wygląd i wprowadziła liczne zabezpieczenia, których pozbawiony był dawny model.

Zgodnie z ustawą paszporty dyplomatyczne przysługują wszystkim członkom polskiej służby zagranicznej mającym stopnie dyplomatyczne i polskim pracownikom organizacji międzynarodowych oraz ich rodzinom podczas pobytu na placówce zagranicznej. Ustawa rozszerzyła krąg osób korzystających z paszportu dyplomatycznego o prezydenta Rzeczypospolitej, marszałków i wicemarszałków Sejmu i Senatu, premiera i wicepremierów, ministrów, sekretarzy i podsekretarzy stanu oraz towarzyszących im w podróżach służbowych małżonków, a także o posłów, senatorów oraz polskich posłów do Parlamentu Europejskiego. Paszport dyplomatyczny otrzymują również byli prezydenci, premierzy i ministrowie spraw zagranicznych powołani po 1989 roku. W sumie jednak ustawa istotnie zmniejszyła liczbę upoważnionych do posługiwania się tym dokumentem, choć jej art. 31 pozwala ministrowi spraw zagranicznych przyznawać go w uzasadnionych przypadkach innym osobom.

Z dawnego paszportu dyplomatycznego zachowano formułę: „Minister spraw zagranicznych poleca wszystkim polskim władzom cywilnym i wojskowym oraz prosi odpowiednie władze zagraniczne, aby posiadaczowi niniejszego paszportu pozwoliły swobodnie przejechać i udzieliły pomocy i opieki w razie potrzeby / *The Minister of Foreign Affairs instructs all Polish civilian and military authorities and requests the competent foreign authorities to allow the bearer of this passport to pass freely and to provide him/her with assistance and protection in case of need* / *Le Ministre des Affaires Étrangères requiert toutes les autorités civiles et militaires polonaises et prie les autorités étrangères compétentes de laisser passer librement le porteur de ce passeport et de lui donner aide et protection en cas de besoin*”. W rzeczywistości jest to wyłącznie formuła grzecznościowa, gdyż paszport dyplomatyczny nie daje szczególnych praw właścicielowi, który może jedynie liczyć na kurtuazję władz obcych, na przykład na kontrolę na przejściu granicznym bez kolejki, bezpłatne wydanie wizy lub zniesienie jej wymogu.

W żadnym też razie paszport ten nie otwiera dostępu do przywilejów i immunitetów dyplomatycznych, które zwyczajowo przysługują głowie państwa,

szeffowi rządu i ministrowi spraw zagranicznych, czy takich, jakie obce państwa przyznają akredytowanym u siebie dyplomatom (przejazd na placówkę w transycie przez państwo trzecie tym bardziej nie daje specjalnych praw). Często spotykane powoływanie się na rzekome uprawnienia wynikające z posiadania paszportu dyplomatycznego potrafi wzbudzić przeciwną reakcję przedstawicieli państw obcych i zamiast ułatwień, tworzyć dodatkowe trudności, a nawet grozić incydem dyplomatycznym. Wyłącznie bowiem obce państwo, nie własne, wystawiające paszport, uznać może przywileje i immunitety dyplomatyczne.

Prócz paszportów dyplomatycznych są również paszporty służbowe przyznawane pracownikom MSZ i polskich placówek zagranicznych, niemającym stopnia dyplomatycznego, oraz członkom ich rodzin.

Paszporty dyplomatyczny i służbowy są dokumentami podróży przysługującymi uprawnionym osobom. Dyplomata, przebywając na placówce, nie posługuje się nim na co dzień – dokumentem identyfikacyjnym jest dla niego legitymacja dyplomatyczna, którą miejscowy Protokół Dyplomatyczny wystawia na wniosek ambasady. Legitymacja dyplomatyczna jest jedynym dokumentem, który dyplomata okazuje władzom państwa akredytacji, ponieważ zawiera wszystkie niezbędne dane osobowe oraz dowodzi statusu dyplomatycznego właściciela. Wylegitymowanie się nią na prośbę policji lub innych służb państwa akredytacji jest jedyną niezbędną formą identyfikacji członka personelu dyplomatycznego.

W przeciwieństwie do paszportu dyplomatycznego, legitymacja wystawiona przez Protokół państwa akredytacji nie uprawnia do przekraczania granicy, ale za to potwierdza prawo korzystania przez posiadacza z przywilejów i immunitetów przyznanych przez to państwo. Polski Protokół Dyplomatyczny, działając na mocy rozporządzenia ministra spraw zagranicznych z dnia 17 marca 2011 roku w sprawie wiz oraz dokumentów potwierdzających pełnienie funkcji szefów i członków personelu misji dyplomatycznych, wydaje pięć typów legitymacji, które różnią się kolorem, wskazującym na zakres uprawnień użytkownika. Legitymacje mają formę spersonalizowanej karty identyfikacyjnej o wymiarach 54 x 85 mm zawierającej dane osobowe, zdjęcie i podpis posiadacza, numer legitymacji i termin ważności.

– Legitymacja koloru różowego – przysługuje szefom i członkom personelu dyplomatycznego misji dyplomatycznej, korzystającym z pełni przywilejów i immunitetów na terenie Polski;

– legitymacja koloru niebieskiego – przysługuje członkom personelu administracyjno-technicznego misji oraz służby personelu dyplomatycznego, korzystającym z ograniczonych przywilejów i immunitetów na terenie Polski;

– legitymacja koloru zielonego – przysługuje kierownikom urzędów konsularnych i członkom personelu konsularnego, korzystającym z przywilejów i immunitetów jedynie w trakcie wykonywania czynności służbowych na terenie Polski;

– legitymacja koloru żółtego – przysługuje konsulom honorowym jedynie w zakresie wynikającym z pełnionej funkcji;

– legitymacja koloru białego – jest legitymacją specjalną wydawaną innym osobom korzystającym z przywilejów i immunitetów na podstawie wiążących umów lub zwyczaju międzynarodowego (na przykład delegowanym do Polski pracownikom organizacji międzynarodowych nieposiadającym statusu dyplomatycznego).

ROZDZIAŁ 5

PRECEDENCJA

ZASADY USTALANIA PIERWSZEŃSTWA MIĘDZY PAŃSTWAMI I ICH PRZEDSTAWICIELAMI

5.1. Pojęcie precedencji

Precedencja jest jednym z najważniejszych problemów porządku protokolarnego. Oznacza kolejność, w jakiej najwyższe osobistości państwa uczestniczą w oficjalnych uroczystościach i ceremoniach. Przestrzeganie jej zasad ułatwia organizację takiej uroczystości, gdyż spisany porządek stanowi normę prawa i pomaga uniknąć ryzyka urażenia czyjegoś poczucia ważności. Istotna jest także w układaniu relacji między państwami. Tradycyjny model suwerenności państw (usankcjonowany pokojem westfalskim w 1648 roku) oraz norma Karty Narodów Zjednoczonych ustanawiająca ich równość w stosunkach międzynarodowych muszą dać się pogodzić z koniecznością ustalenia kolejności występowania ich reprezentacji. Termin „precedencja” (od łac. *praecedere*, „poprzedzać”, ang. *precedence*, franc. *préséance*) ma zatem dwa znaczenia: jest to zarówno porządek pierwszeństwa stanowisk kierowniczych w państwie, jak i kolejność przedstawicieli państw w stosunkach międzynarodowych.

5.2. Precedencja najwyższych godności w państwie

Ustanawianie starszeństwa urzędów w państwie datuje się już od wieków średnich. Odpowiadało potrzebie ustalenia porządku uczestnictwa dygnitarzy w ceremoniach i czynnościach dworskich: w procesji monarszej, podpisywaniu dokumentów, ogłaszaniu przybycia przed oblicze władcy, w zasiadaniu i wstawaniu od stołu. Najstarszym angielskim zapisem takiej precedencji było *Dictum of Kenilworth* z roku 1266, we Francji zwyczajowy porządek starszeństwa parów świeckich i duchownych przyjął się około 1200, kolejność elektorów Rzeszy Niemieckiej ustanowiła w 1356 roku Złota bulla cesarza Karola IV.

W Polsce porządek najwyższych godności w państwie kształtował się w późnym średniowieczu, poczynając od zwyczajowego, a na hierarchii ściśle określonej decyzjami sejmowymi kończąc. Po 1569 roku, gdy ta hierarchia w zasadzie się ustaliła, drugą osobą po królu był w niej arcybiskup gnieźnieński, prymas Polski. Po nim pierwszeństwo przysługiwało biskupom, poczynając od kujawskiego i poznańskiego. Listę dygnitarzy świeckich otwierał, jako najwyższy rangą, kasztelan krakowski, po którym następowali wszyscy wojewodowie Korony i Wielkiego Księstwa oraz zrównani z nimi w prawach kasztelanowie wileński i trocki oraz starosta żmudzki. Kolejne miejsca zajmowali najwyżsi urzędnicy, po siedmiu dla Korony i Wielkiego Księstwa (marszałkowie wielcy i nadworni, kancelerze i podkanclerzowie, podskarbiowie oraz hetmani wielcy i polni) i pozostali kasztelanowie. Ta precedencja, podobnie jak w innych państwach europejskich, opierała się raczej na starszeństwie ustanowienia urzędu niż na jego realnym znaczeniu politycznym.

Współczesna precedencja najwyższych stanowisk państwowych opiera się na zasadach wyprowadzanych z porządku konstytucyjnego państwa demokratycznego. Owe zasady to przede wszystkim: określona w konstytucji kolejność zastępstwa głowy państwa, trójpodział władzy, wyższość stanowisk obieralnych nad mianowanymi oraz władzy centralnej nad lokalną. W państwach o ustroju republikańskim struktura precedencji jest zatem w miarę podobna, a różnice wynikają głównie z prawa zwyczajowego i tradycji narodowej. Bardziej różnią się precedencje stosowane w państwach jednolitych (unitarnych) i państwach federalnych.

5.3. Precedencja najwyższych stanowisk w Rzeczypospolitej Polskiej

Precedencja najwyższych stanowisk w państwie ustanawiana jest wewnętrznym aktem prawnym, najczęściej dekretem prezydenta republiki czy monarchy lub rozporządzeniem rządu. W niektórych państwach jednak, chociażby w Niemczech czy USA, nie ma charakteru prawnie wiążącego – opiera się na zwyczaju i praktyce. Dzięki temu miejscowy Protokół może działać bardziej elastycznie i szybko reagować na zmiany instytucjonalne.

W RP precedencja najwyższych stanowisk państwowych, obowiązująca od 1992 roku, została określona przez niepublikowane rozporządzenie ministra spraw zagranicznych. Jest to akt prawny stosunkowo niskiego rzędu, służący zasadniczo w codziennej pracy Protokołowi Dyplomatycznemu, jako komórce organizacyjnej MSZ. Dla pozostałych instytucji państwa może raczej być wskazówką, a nie bezwzględny nakazem. Ponieważ jednak w Polsce nie istnieje żaden inny obowiązujący zapis precedencji państwowej, to robocze zestawienie zyskało wartość wykładni. Rozporządzenie ministra spraw zagranicznych, przyjęte przed wejściem w życie Konstytucji RP w 1997 roku, nie uwzględnia wielu instytucji stworzonych na jej mocy (na przykład Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji, Krajowej Rady Sądownictwa czy Rady Polityki Pieniężnej) lub, odwrotnie, obejmuje stanowiska przez nią zniesione (na przykład Prezydium Rządu czy minister stanu). Nie uwzględnia również zmian wynikających z reformy samorządowej w 1998 roku, wreszcie stanowisk wprowadzonych po wejściu Polski do Unii Europejskiej (jak posłowie do Parlamentu Europejskiego).

Dlatego zamiast wersji oryginalnej rozporządzenia ministra spraw zagranicznych, którą zawierało pierwsze wydanie podręcznika, obecnie przedstawia precedencję zmodyfikowaną przez praktyczne potrzeby, stosowaną w pracy Protokołu Dyplomatycznego.

1. Prezydent Rzeczypospolitej
2. Marszałek Sejmu RP
3. Marszałek Senatu RP
4. Prezes Rady Ministrów
5. Wicemarszałkowie Sejmu
6. Wicemarszałkowie Senatu
7. Wiceprezesi Rady Ministrów
8. Ministrowie, członkowie Rady Ministrów

9. Prezes Trybunału Konstytucyjnego
10. Przewodniczący Trybunału Stanu – I Prezes Sądu Najwyższego
11. Prezes Naczelnego Sądu Administracyjnego
12. Prezes Najwyższej Izby Kontroli
13. Rzecznik Praw Obywatelskich
14. Rzecznik Praw Dziecka
15. Przewodniczący Krajowej Rady Sądownictwa
16. Przewodniczący Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji
17. Generalny Inspektor Ochrony Danych Osobowych
18. Prezes Narodowego Banku Polskiego
19. Prezes Instytutu Pamięci Narodowej
20. Prezesi (kierownicy) urzędów centralnych
21. Przewodniczący komisji sejmowych
22. Przewodniczący komisji senackich
23. Posłowie na Sejm RP
24. Senatorowie Rzeczypospolitej Polskiej
25. Posłowie do Parlamentu Europejskiego
26. Sekretarze stanu
27. Szef Kancelarii Prezydenta RP
28. Szefowie Kancelarii Sejmu i Senatu
29. Szef Kancelarii Prezesa Rady Ministrów
30. Szef Biura Bezpieczeństwa Narodowego
31. Szef Sztabu Generalnego Wojska Polskiego
32. Prezesi Sądu Najwyższego
33. Ambasadorowie RP (na swojej placówce zajmują miejsce 9)
34. Podsekretarze stanu
35. Dowódcy generalny i operacyjny rodzajów sił zbrojnych
36. Komendant Główny Policji
37. Komendant Główny Państwowej Straży Pożarnej
38. Komendant Główny Straży Granicznej
39. Wojewodowie (w swoim województwie zajmują miejsce 9)
40. Zastępcy prezesów urzędów centralnych
41. Dyrektorzy generalni ministerstw i urzędów centralnych

Na czele precedencji usytuowany jest prezydent Rzeczypospolitej jako jej najwyższy przedstawiciel, reprezentant w stosunkach międzynarodowych i gwarant ciągłości władzy państwowej (art. 126 i 133 Konstytucji). Drugie i trzecie miejsce odpowiada zasadzie zastępstwa głowy państwa, której obowiązki – zgodnie z polską tradycją i obowiązującą Konstytucją – może wykonywać tymczasowo marszałek Sejmu, a dopiero po nim marszałek Senatu (art. 131). Różni to istotnie nasz zwyczaj od zwyczajów innych demokracji europejskich, w których głowę państwa zastępuje przeważnie przewodniczący izby wyższej parlamentu. Następne miejsca przysługują prezesowi Rady Ministrów, jako szefowi rządu opartego na większości parlamentarnej i przed nią odpowiedzialnego (art. 157–159), oraz szefom głównych instytucji sądowych, co realizuje zasadę trójpodziału władzy na ustawodawczą, wykonawczą i sądowniczą. Można też dostrzec, że obowiązująca precedencja daje pierwszeństwo stanowiskom z wyboru nad tymi z nominacji, które z kolei porządkuje szczebel instytucji powołującej (nominacja przez prezydenta będzie miała pierwszeństwo nad nominacją przez premiera).

Precedencja stosowana w III Rzeczypospolitej, inaczej niż w wielu państwach, jest mało szczegółowa, gdyż dotyczy tylko najwyższych stanowisk państwowych. Wymaga często elastyczności w uzupełnieniach, jakie wymuszają zmiany instytucjonalne lub konkretna sytuacja.

Nie wskazano na przykład miejsca przysługującego najwyższym przedstawicielom duchowieństwa podczas uroczystości państwowych (a nie religijnych). W praktyce prymas Polski i kardynałowie otrzymują miejsce bezpośrednio po prezydencie, marszałkach izb i premierze (czyli nr 5 w precedencji), gdy arcybiskupi, biskupi oraz hierarchowie innych kościołów i związków wyznaniowych – bezpośrednio po ministrach (czyli nr 9). Podobne miejsce, bezpośrednio po ministrach, przypada prezydentowi miasta stołecznego Warszawy, jeśli uroczystość odbywa się na jego terenie, lub władzy innego miasta, które jest jej gospodarzem.

Obowiązująca precedencja nie ustala miejsca przynależnego byłym prezydentom Rzeczypospolitej i premierom, sprawującym urząd po 1989 roku, które powinno znajdować się bezpośrednio po czterech pierwszych osobistościach państwa (czyli nr 5), z zachowaniem między nimi kolejności starszeństwa. Jeśli w uroczystości uczestniczą wraz z nimi prymas lub kardynałowie, duchowni otrzymują kurtuazyjnie pierwszeństwo.

Dla Protokołu Dyplomatycznego szczególnie istotne jest odpowiednie stosowanie precedencji w kontaktach międzynarodowych. W takich sytuacjach minister spraw zagranicznych zawsze poprzedza pozostałych członków rządu, gdy w uroczystościach o charakterze wyłącznie krajowym występują oni w porządku alfabetycznym nazw swych resortów. Ambasadorowie RP wchodzący w skład oficjalnych delegacji zagranicznych zajmują miejsce bezpośrednio po członkach Rady Ministrów, pocześniej niż podczas spotkań na terenie kraju. Podobnie ważne miejsce, bezpośrednio po członkach rządu, polska precedencja przyznaje ambasadorom państw obcych akredytowanym w Warszawie.

Precedencja powinna też uwzględniać miejsce przysługujące osobistościom odwiedzającym Polskę. Oczywiście głowy państw – monarchowie i prezydenci – traktowani są na równi z prezydentem Rzeczypospolitej, szefowie rządów jak prezes Rady Ministrów, a ministrowie jak ich polscy odpowiednicy.

Jeśli chodzi o wizyty przedstawicieli najważniejszych organizacji międzynarodowych, do których należy Polska – przewodniczący Parlamentu Europejskiego i przewodniczący Rady Europejskiej korzystają z precedencji przysługującej głowom państw, przewodniczący Komisji Europejskiej, sekretarz generalny ONZ i sekretarz generalny NATO zajmą miejsce na równi z prezesem Rady Ministrów, a komisarze europejscy na równi z członkami rządu, z zastrzeżeniem sytuacji, że komisarz europejski wskazany przez Polskę (czyli obywatel polski, choć w Komisji nie reprezentuje on swojego państwa) w uroczystościach na terenie kraju stanie za ministrami rządu RP, gdy komisarze pochodzący z innych państw członkowskich otrzymają kurtuazyjnie miejsce przed nimi.

Reforma tworząca nowe instytucje samorządu wojewódzkiego i powiatowego oraz wprowadzająca nowy podział administracyjny kraju zrodziła również zapotrzebowanie na uregulowanie porządku uczestnictwa w uroczystościach publicznych na szczeblu lokalnym. Wprawdzie Protokół Dyplomatyczny nie ma formalnego tytułu, by to zaproponować, ale poleca doświadczenia samorządów wojewódzkich z ostatnich lat, sugerujące następujący porządek starszeństwa:

Precedencja stanowisk rządowo-samorządowych w województwie

1. Wojewoda
2. Marszałek województwa
3. Przewodniczący sejmiku województwa
4. Wicewojewoda

5. Prezes Regionalnej Izby Obrachunkowej
6. Przewodniczący Samorządowego Kolegium Odwoławczego
7. Wicemarszałek województwa
8. Wiceprzewodniczący sejmiku województwa
9. Członek zarządu województwa
10. Radny wojewódzki
11. Dyrektor generalny Urzędu Wojewódzkiego
12. Skarbnik województwa.

Należy zauważyć, że pierwszeństwo wojewody nad obieralnymi marszałkiem województwa i przewodniczącym sejmiku wynika z tego, że wojewoda jest przedstawicielem władz centralnych, a zatem reprezentuje w województwie Rzeczpospolitą. Jeśli w uroczystości uczestniczą inni przedstawiciele władz centralnych, zajmą honorowe miejsca tylko wtedy, gdy w hierarchii stoją wyżej niż wojewoda. Porządek precedencyjny na uroczystości wojewódzkiej musi również uwzględniać miejsce prezydenta miasta wojewódzkiego, który zazwyczaj jest ich gospodarzem (choć nie organizatorem) i może występować bezpośrednio po wojewodzie, marszałku i przewodniczącym sejmiku. Tak wysokie miejsce będzie również przypadło arcybiskupowi lub biskupowi miejscowej diecezji.

Precedencja stanowisk samorządowych w powiecie

1. Starosta
2. Przewodniczący rady powiatu
3. Wicestarosta
4. Wiceprzewodniczący rady powiatu
5. Członek zarządu powiatu
6. Radny powiatowy
7. Sekretarz powiatu
8. Skarbnik powiatu.

Precedencja stanowisk w gminie/mieście

1. Wójt/burmistrz/prezydent miasta
2. Przewodniczący rady gminy/miasta
3. Zastępca wójta/burmistrza/prezydenta miasta
4. Wiceprzewodniczący rady gminy/miasta
5. Radny gminy/miasta

6. Sekretarz gminy/miasta
7. Skarbnik gminy/miasta
8. Sołtys.

5.4. Przykłady precedencji w innych państwach

Precedencja w Republice Francuskiej

Dla porównania przedstawmy zasady precedencji (ang. *order of precedence*, franc. *ordre de préséance*) w najważniejszych państwach Unii Europejskiej oraz mocarstwach światowych mających status stałych członków Rady Bezpieczeństwa ONZ, Stanach Zjednoczonych, Federacji Rosyjskiej i Chińskiej Republice Ludowej.

Rozpocniemy od europejskiego państwa, które podobnie jak Polska ma jednolity charakter, czyli Francji. Jej tradycja ścisłego zapisu porządku starszeństwa urzędów – w znaczeniu współczesnym – sięga czasów Napoleona. Porządek ten, ustalony do średniego szczebla urzędniczego, czym różni się od polskiego, cechuje wielka szczegółowość. Cała precedencja liczy 60 pozycji na szczeblu centralnym oraz 33 na szczeblu departamentu. Przedstawiając ją, ograniczymy się do najwyższych urzędów:

1. Prezydent Republiki
2. Premier
3. Przewodniczący Senatu
4. Przewodniczący Zgromadzenia Narodowego
5. Byli prezydenci Republiki (w kolejności sprawowania urzędu)
6. Członkowie rządu
7. Byli premierzy (w kolejności sprawowania urzędu)
8. Przewodniczący Rady Konstytucyjnej
9. Wiceprzewodniczący Rady Stanu (przewodniczy jej z urzędu premier)
10. Przewodniczący Rady Społeczno-Ekonomicznej
11. Deputowani
12. Senatorowie
13. I prezes Sądu Kasacyjnego i jego prokurator generalny
14. I prezes Izby Obrachunkowej i jej prokurator generalny

15. Wielki Kanclerz Orderu Legii Honorowej, Kanclerz Orderu Zasługi i członkowie kapituł obu orderów
16. Kanclerz Orderu Wyzwolenia i członkowie jego kapituły
17. Szef Sztabu Generalnego Obrony
18. Mediator Republiki (rzecznik praw obywatelskich)
19. Prefekci w ich departamentach, podprefekci, merowie
20. Członkowie Parlamentu Europejskiego
21. Kanclerz Instytutu Francji, stali sekretarze Akademii Francuskiej i pozostałych czterech akademii tworzących Instytut Francji
22. Sekretarz generalny rządu, sekretarz generalny Obrony Narodowej, sekretarz generalny MSZ itd.

Precedencja francuska została w istotny sposób zmieniona dekretem prezydenta Republiki z 1989 roku (D.P.R. nr 89-655). Tradycyjnie drugie miejsce zajmował w niej przewodniczący Senatu, który zgodnie z konstytucją zastępuje głowę państwa w razie opróżnienia urzędu (tak się zdarzyło w ostatnich dziesięcioleciach dwukrotnie – gdy ustąpił z urzędu prezydenta Charles de Gaulle i po śmierci prezydenta Georges’a Pompidou). Zmiana wiązała się z tym, że porządek konstytucyjny V Republiki kładzie nacisk na odpowiedzialność premiera nie przed parlamentem, lecz przed prezydentem, który formalnie przewodniczy Radzie Ministrów, gdy premier jest tylko jego „pierwszym ministrem”.

Delikatna kwestia przyznania pierwszeństwa szefowi rządu lub przewodniczącemu parlamentu dotyczy zresztą również precedencji innych państw. Specyficznym rozwiązaniem jest włoski porządek stanowisk kierowniczych. Przewodniczący obu izb zajmują wprawdzie miejsca bezpośrednio po prezydencie Republiki, ale tylko podczas uroczystości na terenie kraju – na wyjeździe tracą pierwszeństwo na rzecz szefa rządu, gdyż nie mają kompetencji w zakresie prowadzenia polityki zagranicznej.

Przy okazji tych zmian zmodernizowano istotnie we Francji ustalanie kolejności protokolarnej członków gabinetu, co stanowi problem dla wszystkich władz świata. Występują w porządku alfabetycznym, według nazw ministerstw (jak w Polsce) lub chronologicznym, według dat ich ustanowienia (jak we Francji do 1989 roku). Obowiązującą kolejność członków – poza ministrami stanu, którzy mają protokolarnie wyższą rangę niż pozostali – ogłasza się każdorazowo w dekreście powołującym nowy gabinet. Tradycyjnie pierwsze miejsce zarezerwowane

jest dla ministra sprawiedliwości, noszącego tytuł strażnika pieczęci (*garde des Sceaux*), którymi opatrzone konstytucję.

Gdy w uroczystościach uczestniczą ambasadorowie państw obcych, dostają miejsce bezpośrednio po członkach rządu, a jeśli uroczystość odbywa się poza stolicą – po jego przedstawicielu w departamencie lub regionie (prefekcie).

Precedencja w Republice Włoskiej

Włoska precedencja państwowa wywodzi się bezpośrednio z precedencji monarszej – jej podstawą prawną pozostaje dekret królewski z 1927 roku (r.d. 2210), dostosowany do potrzeb republikańskiego państwa demokratycznego okólnikiem Rady Ministrów z roku 1950. Dzieli osobistości na cztery kategorie, nad którymi sytuuje się prezydent Republiki (co pierwotnie było przywilejem monarchy, a obecnie oznacza pozycję *super partes*, czyli ponadpartyjną rolę głowy państwa). Porządek zatem przedstawia się następująco:

Prezydent Republiki

– I kategoria

1. Przewodniczący izb parlamentu (Izby Deputowanych i Senatu Republiki), według starszeństwa

2. Prezes Rady Ministrów

3. Przewodniczący Sądu Konstytucyjnego

4. Byli prezydenci Republiki, w kolejności sprawowania urzędu

– II kategoria

5. Wiceprzewodniczący izb parlamentu, według starszeństwa

6. Wiceprezesi Rady Ministrów

7. Wiceprzewodniczący Sądu Konstytucyjnego

8. Ministrowie, w porządku chronologicznym, według dat utworzenia ich resortów (pierwszy – minister spraw zagranicznych)

9. Ambasadorowie państw obcych akredytowani we Włoszech (na spotkaniach międzynarodowych występują bezpośrednio po ministrze spraw zagranicznych)

10. Ambasadorowie Włoch na placówkach dyplomatycznych (w składzie delegacji oficjalnej sytuują się zaraz po jej przewodniczącym)

11. Przewodniczący rad i zarządów regionów

12. Sędziowie konstytucyjni
13. I prezes Sądu Kasacyjnego
14. Przewodniczący komisji parlamentarnych
15. Podsekretarze stanu
16. Przewodniczący Rady Stanu
17. Przewodniczący Izby Obrachunkowej
18. Przewodniczący organów regulacyjnych (*autorità garanti*), w kolejności ich utworzenia
19. Gubernator Banku Włoch
20. Prokurator generalny Sądu Kasacyjnego
21. Adwokat generalny państwa
22. Szef Sztabu Generalnego Obrony
23. Komisarze nadzwyczajni rządu (pełnomocnicy rządu)
- III kategoria
24. Członkowie parlamentu włoskiego (poczynając od dożywotnich senatorów) oraz europejskiego
25. Sekretarz generalny Urzędu Prezydenta Republiki
26. Sekretarze generalni obu izb parlamentu
27. Sekretarz generalny Prezydium Rady Ministrów
28. Sekretarz generalny Sądu Konstytucyjnego
29. Przewodniczący Accademia Nazionale dei Lincei (Akademia Nauk)
30. Przewodniczący Narodowej Rady Badań Naukowych (CNR) itd.
- IV kategoria
31. Przewodniczący konferencji prezydentów regionów i prowincji autonomicznych
32. Komisarze rządu, w miejscu urzędowania
33. Przewodniczący prowincji autonomicznych
34. Prefekci, w miejscu urzędowania
35. Syndykowie (burmistrzowie) na terenie swych miast
36. Sekretarze generalni ministerstw
37. Ambasadorowie Włoch
38. Laureaci Nagrody Nobla itd.

Precedencja w Republice Federalnej Niemiec

Precedencję europejskiego państwa federalnego – z podziałem kompetencji między władzami centralnymi a władzami krajów związkowych – przedstawia system Republiki Federalnej Niemiec. Charakteryzuje go przejrzystość i konsekwencja, która może stanowić inspirację, choć nie można jej bezpośrednio odnosić do warunków polskich.

Niemiecki porządek precedencji nie został zapisany w akcie prawnym wyższej rangi, co pozwala dostosowywać go do różnego typu ceremonii. Oto on:

1. Prezydent federalny
2. Głowy suwerennych państw obcych
3. Przewodniczący Bundestagu
4. Kanclerz federalny
5. Szefowie rządów państw obcych
6. Przewodniczący Bundesratu
7. Przewodniczący Sądu Konstytucyjnego
8. Ambasadorowie państw obcych
9. Byli prezydenci federalni
10. Przewodniczący Konferencji Biskupów Katolickich i innych wyznań
11. Byli kanclerze federalni
12. Przewodniczący Parlamentu Europejskiego
13. Sekretarze generalni ONZ i NATO
14. Przewodniczący Rady Unii Europejskiej
15. Przewodniczący Komisji Europejskiej
16. Minister spraw zagranicznych i pozostali ministrowie
17. Premierzy rządów krajów związkowych (*Länder*), poczynając od wiceprzewodniczącego Bundesratu
18. Kardynałowie
19. Wiceprzewodniczący Bundestagu
20. Przewodniczący klubów parlamentarnych
21. Przewodniczący partii politycznych
22. Przewodniczący parlamentów krajów związkowych (*Landtage*)
23. Deputowani do Bundestagu
24. Kanclerz Federalnego Orderu Zasługi

25. Prezes Banku Federalnego

26. Ministrowie rządów krajów związkowych itd.

Trójpodział władzy na szczeblu federalnym i wyższość stanowisk obieralnych nad mianowanymi są dobrze widoczne. Powoduje to na przykład, że przewodniczący izby wyższej parlamentu federalnego (Bundesratu), której członkowie są delegowani przez kraje związkowe, znalazł się nie bezpośrednio po przewodniczącym izby niższej pochodzącej z wyborów (Bundestagu), lecz na czwartym miejscu, po kanclerzu federalnym.

Niezwykle wysokie miejsce, dowód najwyższej kurtuazji w stosunkach międzynarodowych, precedencja niemiecka przyznaje ambasadorom państw obcych. Poprzedzają oni wszystkich członków rządu federalnego, łącznie z ministrem spraw zagranicznych, który w porządku starszeństwa gabinetu jest pierwszy (w rządach koalicyjnych zostaje zazwyczaj wicekanclerzem). Inne precedencje umieszczają na ogół ambasadorów obcych po członkach rządu.

Bardzo wysokie miejsca protokolarne, przed ministrami, przysługują zwierzchnikom kościołów katolickiego i protestanckiego, przewodniczącym ich konferencjom biskupim. Stosunkowo wysoko widzimy też kardynałów, co warto podkreślić, gdyż państwo zaledwie w połowie może uchodzić za katolickie. Jeśli chodzi o inne demokracje, to tylko w precedencji włoskiej, w której od czasu traktatów laterańskich (konkordatu zawartego z Watykanem w 1929 roku) kardynałowie byli równi członkom panującej rodziny królewskiej, zobowiązanie konkordatowe państwa wyraziło się w – coraz trudniejszym w warunkach współczesnych – utrzymaniu miejsca dla kardynałów bezpośrednio po prezydencie Republiki. Dla precedencji polskiej cenną wskazówką mogłoby być jednak rozwiązanie niemieckie.

Precedencja w Zjednoczonym Królestwie Wielkiej Brytanii i Irlandii Północnej

Na zupełnie innych zasadach opiera się porządek precedencyjny monarchii. Niezależnie od znanych nam norm, musi on uwzględniać absolutne pierwszeństwo panującej rodziny królewskiej, starszeństwo rodów arystokratycznych oraz organizację i tytulaturę dworu. Dlatego przedstawiona tu brytyjska lista precedencyjna – opracowana na podstawie najnowszej edycji *Burke's Peerage, Baronetage and Knightage* – przywodzi na myśl raczej porządek obowiązujący w Polsce od unii lubelskiej do rozbiorów niż precedencję współczesnych demokracji zachodnich.

1. Królowa (suweren)

2. Księżę małżonek

3. Byli suwerenowie i ich małżonki
4. Księżę Walii, następca tronu
5. Członkowie rodziny królewskiej w kolejności następstwa tronu (pozostałe dzieci królowej, jej wnuki i kuzyni)
6. Arcybiskup Canterbury, lord prymas całej Anglii
7. Lord wielki kanclerz (przewodniczący Izby Lordów)
8. Arcybiskup Yorku, prymas Anglii
9. Premier Zjednoczonego Królestwa (od 1721 roku noszący tytuł pierwszego lorda skarbu)
10. Premierzy państw członkowskich Commonwealthu podczas wizyty w Zjednoczonym Królestwie, według długości sprawowania urzędu
11. Lord przewodniczący Tajnej Rady (PC)
12. Przewodniczący Izby Gmin
13. Lord prywatnej pieczęci
14. Ambasadorowie państw obcych i wysocy komisarze państw Commonwealthu
15. Lord wielki szambelan (przedstawiciel monarchy w Izbie Lordów)
16. Lord wielki konetabl (powoływany na dzień koronacji monarchy)
17. Lord marszałek (organizuje ceremonię koronacyjną i otwarcia sesji parlamentu)
18. Lord wielki admirał
19. Lord ochmistrz dworu królewskiego (powoływany na dzień koronacji monarchy)
20. Parowie Anglii, Szkocji i Irlandii oraz Zjednoczonego Królestwa (w kolejności wydania patentu ustanawiającego tytuł)
21. Biskupi Londynu, Durham i Winchester oraz wszyscy pozostali biskupi Kościoła Anglii (według pierwszeństwa konsekracji)
22. Członkowie rządu (sekretarze stanu)
23. Kawalerowie Orderów Podwiązki, Ostu i Świętego Patryka
24. Członkowie Tajnej Rady (PC) itd.

Przedstawiony porządek został zasadniczo uproszczony dla naszych potrzeb. Usunięto zeń skomplikowaną tytulaturę oraz precedencję arystokratyczną i dworską, jako mniej istotne dla zastosowań protokołu dyplomatycznego. Na dziewięciu tak zwanych wielkich urzędników państwowych tylko pięciu jest dzisiaj

obsadzanych na stanowisku, i nie wszyscy pełnią funkcje rządowe (lord prywatnej pieczęci jest zazwyczaj ministrem bez teki, obecnie po raz pierwszy jest nim zasiadający w gabinecie przewodniczący Izby Lordów). Trzeba pamiętać, że tytuły arystokratyczne mają zawsze pierwszeństwo przed urzędami państwowymi. To powoduje znaczne obniżenie szczebla protokolarnego osób sprawujących rzeczywistą władzę w demokratycznym państwie. Premier Zjednoczonego Królestwa, mimo że należy do pierwszej dziesiątki najważniejszych polityków świata (stałe członkostwo w Radzie Bezpieczeństwa ONZ i udział w G7), w precedencji własnego kraju znajduje się dopiero na końcu drugiej dziesiątki, a członkowie jego rządu z trudem mieszczą się nawet w pierwszym tysiącu, zważywszy tylko na 743 lordów dziedzicznych, dożywotnich i duchownych!

System brytyjski różnił się również od systemów innych demokracji zachodnich mniej ostro widocznym trójpodziałem władzy. Do czasu reformy konstytucyjnej przeprowadzonej w 2009 roku lord wielki kanclerz jednocześnie przewodniczył Izbie Lordów (ustawodawcza), był ministrem odpowiedzialnym za sprawy konstytucyjne (wykonawcza) i najwyższym sędzią Anglii i Walii (sądownicza). Reforma, która rozdzieliła te funkcje, może unowocześnić porządek stanowisk kierowniczych w państwie (ograniczenie liczby dziedzicznych parów mających prawo głosu w Izbie Lordów do 92, rozdzielenie jej funkcji ustawodawczej i sądowniczej). Ale siła brytyjskiego przywiązania do tradycji może wyrazić się w zachowaniu dawnych tytułów i ich miejsc w precedencji.

Precedencja w Królestwie Hiszpanii

Precedencja ta stanowi przykład nowoczesnej adaptacji starej tradycji ceremonialnej, sięgającej w Hiszpanii schyłku średniowiecza i określanej mianem protokołu burgundzkiego (przekaz, dzięki małżeństwu dynastycznemu, zwyczajów dworu książąt Burgundii, najbardziej wyrafinowanego w późnośredniowiecznej Europie, ze słynnym Orderem Złotego Runa). Zmierzch autorytarnych i skrajnie konserwatywnych rządów generała Franco umożliwił szybką demokratyzację i modernizację państwa. Dekret królewski z 1983 roku *Ley de Precedencias* wprowadził czytelną i nowoczesną precedencję dla monarchii konstytucyjnej, łącząc szacunek dla wielowiekowej tradycji królewskiej z potrzebą przeobrażeń demokratycznych i decentralizacji władzy na rzecz wspólnot autonomicznych:

1. Król lub królowa
2. Królowa małżonka lub małżonek królowej

3. Księżę lub księżna Asturii (następca tronu)
4. Infanci Hiszpanii (pozostałe dzieci królewskie)
5. Prezydent rządu
6. Przewodniczący Kongresu Deputowanych
7. Przewodniczący Senatu
8. Przewodniczący Trybunału Konstytucyjnego
9. Przewodniczący Rady Głównej Władzy Sądowniczej
10. Wiceprezydenci rządu, w ustalonym porządku
11. Ministrowie, członkowie rządu, w ustalonym porządku
12. Dziekan korpusu dyplomatycznego i ambasadorowie obcy akredytowani w Hiszpanii
13. Byli prezydenci rządu
14. Przewodniczący rad zarządzających Wspólnot Autonomicznych, w ustalonym porządku
15. Szef opozycji
16. Alkad (burmistrz) Madrytu
17. Szef Domu Jego Wysokości Króla
18. Przewodniczący Rady Stanu
19. Przewodniczący Trybunału Obrachunkowego
20. Prokurator generalny państwa (*Fiscal General del Estado*)
21. Rzecznik praw obywatelskich (*Defensor del Pueblo*)
22. Sekretarze stanu, w ustalonym porządku, przewodniczący junty szefów sztabów, szefowie sztabów rodzajów wojsk
23. Wiceprzewodniczący Kongresu Deputowanych i Senatu, w ustalonym porządku
24. Przewodniczący Najwyższej Rady Sądownictwa Wojskowego
25. Delegat rządu we Wspólnocie Autonomicznej Madrytu
26. Kapitan generalny Pierwszego Regionu Wojskowego, admirał szef Centralnego Obszaru Marynarki, generał szef Pierwszego Regionu Lotniczego
27. Szef osobistego sztabu wojskowego i sekretarz generalny Domu Jego Wysokości Króla
28. Podsekretarze stanu, w ustalonym porządku
29. Sekretarze Kongresu Deputowanych i Senatu

30. Przewodniczący Zgromadzenia Ustawodawczego Wspólnoty Autonomicznej Madrytu

31. *Chargé d'affaires* państw obcych akredytowani w Hiszpanii

32. Przewodniczący Instytutu Hiszpanii

33. Szef Protokołu Państwowego

34. Dyrektorzy generalni itp.

Precedencja w Stanach Zjednoczonych Ameryki

Inny rodzaj precedencji państwa federalnego wytworzył model amerykański. Zachowuje on konsekwentnie czytelność trójpodziału władzy, ale realizuje go inaczej, niż sugerują europejskie tradycje konstytucyjne i zwyczaje, co odzwierciedla się w kolejności najwyższych urzędów państwa. Znamienne jest na przykład przyznanie najwyższego miejsca zwierzchnikom władz lokalnych (gubernator stanu, burmistrz) podczas ceremonii odbywanej na terenie ich kompetencji oraz dużo szersze uwzględnienie byłych najwyższych osobistości państwa federalnego.

Precedencja amerykańska jest bardzo rozbudowana i w dużej mierze ma charakter zwyczajowy; dopiero współcześnie wszelkie zmiany dokonywane są aktem prezydenta (jak zdecydowane przez Johna F. Kennedy'ego umieszczenie przewodniczącego Izby Reprezentantów przed przewodniczącym Sądu Najwyższego). Najpełniejszym źródłem wiedzy o całym porządku jest *The White House Order of Precedence* przygotowywany na ceremonie inauguracji prezydentury. Lista w uproszczeniu przedstawia się następująco:

1. Prezydent Stanów Zjednoczonych
2. Prezydenci państw obcych i panujący monarchowie składający wizytę w Stanach Zjednoczonych
3. Wiceprezydent (jednocześnie przewodniczący Senatowi)
4. Gubernator, na terenie swojego stanu
5. Burmistrz, na terenie swojego miasta
6. Przewodniczący Izby Reprezentantów
7. Przewodniczący Sądu Najwyższego
8. Byli prezydenci Stanów Zjednoczonych
9. Ambasadorowie Stanów Zjednoczonych, na swych placówkach
10. Sekretarz stanu
11. Przewodniczący Zgromadzenia Ogólnego ONZ

12. Sekretarz generalny ONZ
13. Ambasadorowie państw obcych akredytowani w Waszyngtonie
14. Przewodniczący Międzynarodowego Trybunału Sprawiedliwości
15. Wdowy po prezydentach Stanów Zjednoczonych
16. Posłowie i ministrowie państw obcych akredytowani w Waszyngtonie
17. Sędziowie Sądu Najwyższego
18. Emerytowani sędziowie Sądu Najwyższego
19. Członkowie gabinetu, poza sekretarzem stanu, w kolejności ustanowienia ich departamentów (pierwszy skarbu, potem obrony itd.)
20. Szef sztabu prezydenta
21. Dyrektor Biura Zarządzania i Budżetu (OMB)
22. Dyrektor Centralnej Agencji Wywiadowczej (CIA)
23. Stały przedstawiciel Stanów Zjednoczonych w ONZ
24. Przewodniczący Senatu *pro tempore*
25. Senatorowie (w porządku chronologicznym, w razie potrzeby uzupełnionym alfabetycznym)
26. Gubernatorzy stanów (w porządku ich przystąpienia do Unii lub alfabetycznym)
27. Byli wiceprezydenci Stanów Zjednoczonych
28. Członkowie Izby Reprezentantów (według długości zasiadania, czasem daty przystąpienia stanu do Unii lub w porządku alfabetycznym)
29. Członkowie Izby Reprezentantów niemający prawa głosu (dystrykt Kolumbia, Guam, Wyspy Dziewicze itd.)
30. Gubernator Portoryko (państwo stowarzyszone ze Stanami Zjednoczonymi)
31. Doradca prezydenta do spraw bezpieczeństwa narodowego
32. Doradcy i asystenci prezydenta
33. Byli sekretarze stanu
34. Byli pozostali członkowie gabinetu
35. Podsekretarze i zastępcy sekretarzy gabinetu
36. Ambasadorowie Stanów Zjednoczonych *at large* (odpowiednik ambasadora *ad personam*)
37. Sekretarze sił zbrojnych (armii, marynarki i lotnictwa)
38. Poczmiistrz generalny

39. Przewodniczący Rezerwy Federalnej

40. Przewodniczący Kolegium Szefów Połączonych Sztabów itd.

Precedencja w Federacji Rosyjskiej

Współczesna rosyjska precedencja państwowa została stworzona przez służbę Protokołu prezydenta FR. Nie odwołuje się ani do tradycji cesarskich, ani do porządku kierowniczych stanowisk w ZSRR, lecz czerpie z doświadczeń demokracji zachodnich. Można w niej dostrzec elementy specyficznej hierarchii państwa federalnego, ale z wyraźnie zaakcentowaną obecnością przedstawicieli władz centralnych i z niezwykle silną pozycją prezydenta, której nie równoważy – jak w modelu amerykańskim – parlament.

1. Prezydent Federacji Rosyjskiej
2. Premier – Przewodniczący Gabinetu Ministrów
3. Przewodniczący Rady Federacji
4. Przewodniczący Dumy Państwowej
5. Byli prezydenci FR
6. Przewodniczący Sądu Konstytucyjnego
7. Przewodniczący Sądu Najwyższego
8. Przewodniczący Najwyższego Sądu Arbitrażowego
9. Prokurator generalny
10. Patriarcha Moskwy i całej Rusi
11. Szef administracji prezydenta
12. Sekretarz Rady Bezpieczeństwa
13. Zastępcy szefa administracji prezydenta (pomocnicy prezydenta)
14. Wicepremierzy
15. Osoby zajmujące najwyższe stanowiska lokalne w podmiotach FR
16. Byli premierzy
17. Pierwszy zastępca przewodniczącego Rady Federacji, pierwszy zastępca przewodniczącego Dumy Państwowej
18. Zastępcy przewodniczącego Rady Federacji, zastępcy przewodniczącego Dumy Państwowej
19. Główni doradcy (pomocnicy) prezydenta FR, szef Protokołu prezydenta FR i sekretarz prasowy prezydenta FR
20. Ministrowie federalni (minister spraw zagranicznych na spotkaniach międzynarodowych zajmuje miejsce po szefie administracji, inni ministrowie, gdy

dotyczy to ich kompetencji, występują po przedstawicielach władzy w podmiotach FR)

21. Przewodniczący Centralnej Komisji Wyborczej
22. Przewodniczący Banku Centralnego FR
23. Pełnomocni przedstawiciele prezydenta w obwodach Federacji (podczas jego wizyty w obwodzie zajmują miejsce po zastępcy szefa administracji)
24. Kierownicy federalnych organów władzy wykonawczej podlegli prezydentowi FR
25. Przewodniczący Izby Obrachunkowej
26. Prezydent Rosyjskiej Akademii Nauk
27. Przewodniczący frakcji parlamentarnych Dumy Państwowej, przedstawiciele komitetów i komisji obu izb parlamentu
28. Doradcy prezydenta FR
29. Kierownicy organów władzy wykonawczej podlegli ministrom
30. Pełnomocnik Praw Człowieka
31. Ambasadorowie w państwach obcych, stali przedstawiciele przy organizacjach międzynarodowych (na spotkaniach międzynarodowych zajmują miejsce przed ministrami)
32. Członkowie Rady Federacji, deputowani do Dumy Państwowej
33. Stali członkowie Świętego Synodu Rosyjskiej Cerkwi Prawosławnej, przewodniczący innych związków wyznaniowych
34. Zastępca przewodniczącego Sądu Konstytucyjnego, sędzia-sekretarz Sądu Konstytucyjnego, kawalerowie Orderu Świętego Andrzeja Apostoła i Orderu Świętego Jerzego, uhonorowani tytułem Bohatera Federacji Rosyjskiej, kawalerowie Orderu „Za zasługi dla Ojczyzny” I i II klasy itd.

Precedencja w Chińskiej Republice Ludowej

Chińska precedencja odzwierciedla jednopartyjny system polityczny z pełną władzą Komunistycznej Partii Chin, której struktury często dublują administrację państwową. Prezydent Chińskiej Republiki Ludowej jest jednocześnie sekretarzem generalnym partii, a także przewodniczy dwóm organom zwierzchnim wobec sił zbrojnych: Centralnej Komisji Wojskowej KPCh i Centralnej Komisji Wojskowej ChRL. Mało rozbudowana precedencja, stosowana prawdopodobnie głównie w kontaktach międzynarodowych, ujawnia silną tendencję władzy do centralizacji. Przyjęty sowiecki model partii przewodniej nie zatarł śladów wielowiekowej, skomplikowanej i nieprzejrzystej sztuki chińskiej etykiety.

1. Prezydent ChRL
2. Przewodniczący Stałego Komitetu Ogólnochińskiego Zgromadzenia Przedstawicieli Ludowych
3. Premier (przewodniczący Rady Państwowej)
4. Przewodniczący Ludowej Politycznej Konferencji Konsultatywnej Chin
5. Wiceprezydent ChRL
6. Wicepremier (pierwszy)
7. Sekretarz Centralnej Komisji Kontroli Dyscyplinarnej Komitetu Centralnego KPCh
8. Członek Stałego Komitetu Biura Politycznego Komitetu Centralnego KPCh
9. Sekretarz Komisji Politycznej i Prawodawczej Komitetu Centralnego KPCh
10. Wicepremier (drugi)
11. Wicepremier (trzeci)
12. Wicepremier (czwarty)
13. Radca stanu (pierwszy)
14. Radca stanu (drugi)
15. Radca stanu (trzeci)
16. Radca stanu (czwarty)
17. Radca stanu (piąty).

5.5. Precedencja w korpusie dyplomatycznym

Potrzeba uporządkowania wystąpień przedstawicieli państw pojawiła się już w XV wieku w związku z organizowaniem wielkich spotkań międzynarodowych (sobory powszechne) i stałych misji dyplomatycznych. Kwestie, które stały się przedmiotem ostrych sporów na soborze powszechnym w Konstancji (1415 rok) – kolejność zabierania głosu, zajmowania miejsc i przedstawiania – wymagały pilnych rozwiązań, tym bardziej że kończył się okres porządku średniowiecznego, w którym o sprawach wiary dyskutowali wyłącznie duchowni na soborach, a w hierarchii świeckiej cesarz rzymski – taki tytuł od 962 roku nosili królowie niemieccy – wyprzedzał wszystkich pozostałych władców.

Próbie uregulowania delikatnej kwestii pierwszeństwa państw, która często prowadziła do otwartych kłótni, podjął w 1504 roku papież Juliusz II, polecając swemu mistrzowi ceremonii Parisowi de Grassis stworzenie precedencji dla

przedstawicieli państw akredytowanych przy dworze watykańskim. Jako kryterium przyjęto długość istnienia państwa określoną na podstawie ówczesnej wiedzy. Porządek miał zatem przesłanki obiektywne i przedstawiał się następująco:

1. Cesarz rzymski
2. Król Rzymian (syn cesarski)
3. Król Francji
4. Król Hiszpanii
5. Król Aragonii (unia z tronem Hiszpanii dopiero się urzeczywistniała)
6. Król Portugalii
7. Król Anglii
8. Król Szkocji
9. Król Sycylii
10. Król Węgier
11. Król Cypru (tytuł przeniesiony na dynastię sabaudzką)
12. Król Czech
13. Król Polski
14. Król Danii
15. Republika Wenecka
16. Księżę Bretanii
17. Księżę Burgundii itd.

Reakcja na tę rozsądną propozycję była niejednoznaczna. Część władców ją odrzuciła. Wkrótce zresztą zwycięstwo protestantyzmu w państwach północnych gwałtownie zmniejszyło liczbę dworów utrzymujących stosunki dyplomatyczne ze Stolicą Apostolską. Inicjatywę Juliusza II można jednak uznać za punkt wyjścia do współczesnej konstrukcji precedencji państw.

Kolejnym etapem był ponad stuletni spór o precedencję między francuskimi Burbonami i hiszpańskimi Habsburgami związany z zaciętą walką dwu mocarstw o pierwszeństwo polityczne w Europie. Połączenie godności cesarza z tronem Hiszpanii przez Karola V wykorzystali jego hiszpańscy następcy, aby zając w papieskiej precedencji miejsce przed Francją. W Londynie doszło nawet w 1661 roku do krwawej bójki między służbą ambasadorów francuskiego i hiszpańskiego, z których żaden nie chciał i nie mógł – zgodnie z instrukcjami swojego władcy – ustąpić pierwszeństwa powozowi drugiego.

Precedencja służyła głównie podkreśleniu niezawisłości i ważności państw, a nie ich równości w systemie międzynarodowym. Protokół dyplomatyczny zna też pojęcie dobrowolnego ustąpienia lepszego miejsca innemu państwu, co przypomina nieco sytuację, gdy osoba starsza przepuszcza młodszą w drzwiach, rezygnując z przywileju pierwszeństwa. Jest to dla państwa przywilej suwerenności, czyli gest polityczny, określany w języku dyplomatycznym pojęciem *céder le pas* (ustąpienia kroku), którego wykorzystanie nie może rodzić precedensu. Na takie ustąpienie pierwszeństwa ambasador (szef delegacji) każdorazowo musi uzyskać zgodę swego rządu. Francusko-hiszpański spór o precedencję, który w nowożytnej Europie nie był zresztą czymś wyjątkowym, jest przykładem braku takiej woli państw.

Trzeba było wygaśnięcia hiszpańskiej linii Habsburgów i zastąpienia ich przez Burbonów, by zakończyć spór. Francja i Hiszpania ze śmiertelnych wrogów stały się sojusznikami rządzonymi przez tę samą dynastię. Sojusz przypieczętowały serią traktatów zwanych paktem familijnym (*Pacte de famille*). Trzeci z nich, zawarty w 1761 roku, regulował precedencję ambasadorów francuskiego i hiszpańskiego na obcym terenie, uzależniając ją od czasu akredytacji w danej stolicy: „na wszystkich innych dworach minister Francji lub Hiszpanii, który przybędzie później lub którego pobyt będzie świeższej daty, ustąpi [pierwszeństwa] ministrowi drugiej Korony tej samej kategorii, który przybędzie pierwszy lub którego pobyt będzie dawniejszy” (art. 27). Ta zasada, która oznaczała równość obu państw, stała się niezadługo fundamentalna w stosunkach międzynarodowych.

W 1815 roku bowiem, na kongresie wiedeńskim, rozwiązanie francusko-hiszpańskie uznano za międzynarodową normę i rozciągnięto na wszystkie państwa. W Aneksie XVII do Aktu końcowego uzależniano pierwszeństwo szefa misji w korpusie dyplomatycznym od daty złożenia listów uwierzytelniających głowie państwa. Ustalono, że „przedstawiciele dyplomatyczni tej samej kategorii zajmą między sobą miejsca stosownie do daty oficjalnego zawiadomienia o ich przybyciu” (art. 4). Została w ten sposób zagwarantowana równość suwerennych państw, co wzmocniono postanowieniem politycznym: „węzły pokrewieństwa lub związki rodzinne między dworami nie dają żadnego pierwszeństwa ich przedstawicielom dyplomatycznym” (art. 6).

Zasada wyznaczania pierwszeństwa przedstawicieli dyplomatycznych na podstawie długości ich pobytu na placówce zagranicznej została w pełni potwierdzona przez konwencję wiedeńską o stosunkach dyplomatycznych z 18 kwietnia 1961 roku. Przypomniano w niej, że „szefowie misji dyplomatycznych korzystają

z precedencji w kolejności dat i godzin objęcia funkcji” (art. 13), a objęcie funkcji następuje w chwili złożenia listów uwierzytelniających głowie państwa (art. 16).

Godzinowe ustalenie kolejności może się wydawać przesadną pedanterią, w rzeczywistości jednak stanowi praktyczną konsekwencję wzrostu liczby państw i przybywania obowiązków rządzącym. Ceremonia składania listów uwierzytelniających (ang. *credentials*, franc. *lettres de créance*) urządzana jest co parę miesięcy, gdy zgromadzi się kilku nowych ambasadorów. Głowa państwa przyjmuje od nich listy tego samego dnia, zatem ich miejsce w precedencji będzie wyznaczone nie tylko przez dzień, ale i przez godzinę audiencji. W tym porządku nie czyni się różnic między ambasadorami stale rezydującymi w stolicy a akredytowanymi w innych państwach.

Ponieważ ambasador przed wręczeniem listów uwierzytelniających nie sprawuje oficjalnie misji w kraju urzędowania i nie może podejmować żadnych działań (określa się go wówczas mianem ambasadora desygnowanego, ang. *ambassador-designate*, franc. *ambassadeur désigné* lub *ambassadeur agréé*), wiele państw decyduje się na wysłanie przedstawiciela dopiero po otrzymaniu – za pośrednictwem swojej ambasady – wiadomości o najbliższej dacie składania listów, by skrócić okres między jego przybyciem do stolicy a rozpoczęciem misji.

Konwencja wiedeńska z 1961 roku potwierdziła również zwyczajowe ustalenie kongresu wiedeńskiego, że nuncjusze apostolscy (ang. *apostolic nuncio*, franc. *nonce apostolique*), przedstawiciele dyplomatyczni papieża w państwach o tradycji katolickiej mogą korzystać z pierwszeństwa przed innymi ambasadorami, niezależnie od czasu pobytu na placówce (art. 16, ust. 3). Noszą wówczas tytuł dziekanów korpusu dyplomatycznego, jak najstarszy rangą szef placówki. Taką zasadę stosuje obecnie 47 państw świata – w Europie, według danych *Annuario Pontificio*, czyli dorocznego spisu godności i instytucji Stolicy Apostolskiej: Austria, Belgia, Chorwacja, Francja, Hiszpania, Irlandia, Liechtenstein, Litwa, Luksemburg, Malta, Niemcy, Polska, Portugalia, Republika Czeska, San Marino, Słowacja, Słowenia, Szwajcaria, Węgry i Włochy. Nuncjusz apostolski jest również dziekanem korpusu dyplomatycznego akredytowanego przy Unii Europejskiej w Brukseli.

Papież Paweł VI, sam będący dyplomata, wprowadził w 1965 roku nowy stopień pronuncjusza (ang. *pro-nuncio*, franc. *prononce*) dla szefów nuncjatur w państwach, które nie przyznają pierwszeństwa przedstawicielom Stolicy Apostolskiej. Pronuncjusze kierują na przykład placówkami w Grecji i na Cyprze,

w Indiach, Indonezji, Japonii, Korei, Australii i Stanach Zjednoczonych, choć w państwach niewyróżniających dyplomatów watykańskich możliwe jest również powołanie nuncjusza (jak stało się w Danii, Holandii, Wielkiej Brytanii, Kanadzie, Rumunii, Ukrainie czy Szwecji). Stolica Apostolska odchodzi już od stopniowania rang swych wysłanników, które było jedynie odpowiedzią na oznaki szacunku w państwie przyjmującym. Szczególnie trudno wymagać takich świadectw od państw dostrzegających wprawdzie potrzebę dobrych relacji z Watykanem, lecz należących do zupełnie innych kręgów kulturowych czy tradycji religijnych.

W państwach, które nie nadają nuncjuszom przywileju pierwszeństwa lub nie utrzymują stosunków ze Stolicą Apostolską oraz nie akredytują stałych przedstawicieli przy organizacjach międzynarodowych, dziekanem korpusu dyplomatycznego jest ambasador najdłużej przebywający na placówce, czyli ten, który najwcześniej złożył listy uwierzytelniające.

Dzekan korpusu dyplomatycznego (ang. *dean of diplomatic corps*, franc. *doyen du corps diplomatique*) ma obecnie ograniczone kompetencje. Dawniej, gdy życie dyplomatów było bardziej malownicze, zdarzało mu się rozsądzać spory między ambasadorami i służyć im radą. Dziś dziekan jest rzecznikiem całego korpusu dyplomatycznego. Może przedstawiać jego sugestie władzom państwa przyjmującego, wyrażać życzenia lub prośby. Bardzo wielu nowych ambasadorów rozpoczyna wizyty kurtuazyjne po złożeniu listów uwierzytelniających od wizyty u dziekana. Często to on także wita nowo powołanego ministra spraw zagranicznych lub żegna odchodzącego obiadem wydawanym w imieniu korpusu. Jest również w pewnym stopniu koordynatorem jego działań. Jeśli ceremonia państwowa przewiduje złożenie wspólnego wieńca przez ambasadorów państw obcych, zamawia go i składa dziekan. Jako ich rzecznik i koordynator dziekan jest zatem bliskim i cennym współpracownikiem Protokołu Dyplomatycznego.

Pozostałe funkcje dziekana sprowadzają się do reprezentowania całości korpusu dyplomatycznego podczas dwóch uroczystości. Pierwszą jest składanie życzeń głowie państwa urzędowania z okazji Nowego Roku oraz święta narodowego. Drugą, w protokole polskim, jest oficjalne powitanie składającego wizytę szefa rządu, podczas gdy w powitaniu głowy państwa uczestniczą wszyscy akredytowani ambasadorowie.

Nuncjusz, jako dziekan korpusu dyplomatycznego w Warszawie, organizuje też przyjęcie pożegnalne dla każdego opuszczającego placówkę ambasadora

i wręcza mu w imieniu pozostałych wspólny prezent – srebrną paterę z pamiątkową inskrypcją. W stolicach, gdzie korpus dyplomatyczny jest szczególnie duży, preferowane są raczej spotkania regionalne (przykładowo ambasadorów krajów arabskich, muzułmańskich, czy Ameryki Łacińskiej). Taką rolę odgrywają również regularne spotkania szefów misji państw członkowskich UE (ang. *Heads of Mission meetings*, franc. *réunions des chefs de mission*) określane angielskim skrótem HoMs i zwoływane przez ambasadora państwa sprawującego rotacyjne półroczne przewodnictwo Rady Unii Europejskiej. Mają one charakter polityczny, nie protokolarny, choć właśnie na nich żegna się ambasadorów kończących misję i wręcza im prezenty (w Paryżu były to zwyczajowo srebrne tace z wygrawerowanymi podpisami wszystkich ambasadorów państw członkowskich UE).

Dziekan korpusu dyplomatycznego akredytowanego przy organizacji międzynarodowej może pełnić dodatkowo funkcje polityczne. W systemie Narodów Zjednoczonych przygotowuje spotkania z przedstawicielami grup regionalnych, powołuje reprezentatywne zespoły robocze lub redakcyjne, czy przewodniczy osobiście grupom negocjacyjnym budowy konsensusu. W Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego, czyli NATO, dziekan stałych przedstawicieli państw członkowskich jest również odpowiedzialny za działalność nieformalnego gremium wypracowywania decyzji, zwanego tradycyjnie i enigmatycznie „innym forum” (*another forum*), a będącego cotygodniowym spotkaniem ambasadorów na wspólnym lunchu. Szczególnie istotnym zadaniem tego dziekana są konsultacje w sprawie kandydatów na stanowisko nowego sekretarza generalnego NATO.

ROZDZIAŁ 6

ORGANIZACJE MIĘDZYNARODOWE I DYPLMACJA WIELOSTRONNA

6.1. Specyfika protokolarna organizacji międzynarodowych

Dyplomata może reprezentować swój kraj wobec obcego państwa, jak również wobec organizacji międzynarodowych. Obecność przedstawicieli dyplomatycznych wielu państw na terytorium jednego z nich goszczącego siedzibę takiej organizacji wymaga szczególnych regulacji protokolarnych. Współczesny system organizacji międzynarodowych, bardzo rozbudowany, obejmuje zasadniczo dwa odmienne typy: międzynarodowe organizacje międzyrządowe (ang. *international governmental organisations*, IGOs, franc. *organisations intergouvernementales*, OIG), których problematyka zostanie tu omówiona, i międzynarodowe organizacje pozarządowe (ang. *international non-governmental organisations*, INGOs, franc. *organisations internationales non gouvernementales*, OING), które jako instytucje pożytku publicznego, niemające osobowości prawnej i oparte na wolontariacie, nie wchodzą w zakres stosunków międzypaństwowych. Należy jednak odnotować, że „każda organizacja międzynarodowa, która nie jest oparta na umowie międzynarodowej”, czyli z definicji międzynarodowa organizacja pozarządowa, może być uznana za partnera przez Organizację Narodów Zjednoczonych. Rada Gospodarczo-Społeczna ONZ (ECOSOC) prowadzi listę akredytowanych międzynarodowych organizacji pozarządowych (jest ich obecnie prawie trzy tysiące), którym został przyznany status doradczy (zależnie od typu współpracy: ogólny,

specjalny lub *roster*), uprawniający do udziału w posiedzeniach, zabierania głosu, a nawet modyfikacji porządku obrad poszczególnych agend.

Organizacja międzynarodowa jest instytucją współpracy utworzoną na mocy umowy międzyrządowej przez suwerenne państwa w celu osiągania wspólnych celów, mającą osobowość prawną i dysponującą stałym wspólnym aparatem wykonawczym. Pierwszą taką organizacją była, powołana przez kongres wiedeński w 1815 roku i do dziś istniejąca, Centralna Komisja do spraw Żeglugi na Renie, CCNR z siedzibą w Strasburgu (ang. *Central Commission for Navigation on the Rhine*, franc. *Commission centrale pour la navigation du Rhin*). Zamiarem autora jest przedstawienie aspektów protokolarnych działalności organizacji, a nie ich systematyki (powszechne, regionalne, wyspecjalizowane, funkcjonalne, normatywne itd.). Umowa międzyrządowa, na podstawie której organizacja zostaje powołana do życia, stanowi jednocześnie jej akt założycielski lub konstytucyjny, zwany czasem konstytucją (ang. *constitutive act*, franc. *acte constitutif*). Są nią: dla Organizacji Narodów Zjednoczonych – Karta Narodów Zjednoczonych, dla Rady Europy – Statut Rady Europy, dla NATO – traktat waszyngtoński, a dla Unii Europejskiej – traktaty rzymskie, których ostatnią, zmienioną wersję stanowi traktat lizboński. Taka umowa musi zostać ratyfikowana przez sygnatariuszy, gdyż stwarza dla nich możliwe zobowiązania prawno-polityczne (ograniczenia suwerenności) i finansowe (składki).

Państwa ustanawiające organizację międzynarodową przyznają jej jednocześnie odrębną umową przywileje i immunitety – jako niezbędne gwarancje osiągania celów statutowych. Określają indywidualnie uprawnienia kierownictwa i personelu na terytorium państw członkowskich oraz ulgi finansowe i celne, z których będzie korzystać siedziba główna. Nadają organizacji osobowość prawną oraz immunitet jurysdykcyjny, gwarantują nietykalność lokali, archiwów i korespondencji, zwalniają z wszelkich podatków i opłat celnych, a przedstawicielom państw członkowskich i jej funkcjonariuszom organizacji wraz z rodzinami przyznają wolności i ułatwienia przewidziane dla przedstawicieli dyplomatycznych. Na straży przywilejów i immunitetów organizacji międzynarodowej stoi Protokół Dyplomatyczny każdego państwa członkowskiego, wspierający jej funkcjonariuszy w należyтым wypełnianiu obowiązków (na przykład w trakcie misji na terenie tego państwa).

Państwa członkowskie głównych organizacji, do których należy Polska, zawarły następujące umowy, które regulują kwestie ich immunitetów i przywilejów:

1. ONZ: Konwencja dotycząca przywilejów i immunitetów Narodów Zjednoczonych, przyjęta w Nowym Jorku 13 lutego 1946 roku (ang. *Convention on the Privileges and Immunities of the United Nations*, franc. *Convention sur les privilèges et immunités des Nations Unies*) oraz później, analogiczna konwencja z 21 listopada 1947 roku dla agencji wyspecjalizowanych;

2. Rada Europy: Porozumienie ogólne w sprawie przywilejów i immunitetów, sporządzone w Paryżu 2 września 1949 roku (ang. *General Agreement on Privileges and Immunities of the Council of Europe*, franc. *Accord général sur les privilèges et immunités du Conseil de l'Europe*);

3. NATO: Umowa dotycząca statusu Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego, przedstawicieli narodowych oraz personelu międzynarodowego (ang. *Agreement on the Status of the North Atlantic Treaty Organization, National Representatives and International Staff*, franc. *Convention sur le statut de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord, des représentants nationaux et du personnel international*), podpisana w Ottawie 20 września 1951 roku i ratyfikowana przez Polskę 27 maja 1999 roku;

4. Unia Europejska: Protokół o przywilejach i immunitetach Wspólnot Europejskich (ang. *Protocol on the Privileges and Immunities of the European Communities*, franc. *Protocole sur les privilèges et immunités des Communautés européennes*), podpisany w Brukseli 8 kwietnia 1965 roku; Polska przystąpiła do niego 13 kwietnia 2005 roku.

Niezależnie od tych przywilejów o charakterze ogólnym organizacja podpisuje z państwem goszczącym jej siedzibę (ang. *Host country*, franc. *État hôte*) oddzielną umowę szczegółową, zwaną porozumieniem w sprawie siedziby (ang. *headquarters agreement*, franc. *accord de siège*). Wzorem jest umowa zawarta 26 czerwca 1947 roku między rządem Stanów Zjednoczonych a Organizacją Narodów Zjednoczonych w sprawie siedziby ONZ w Nowym Jorku (ang. *Agreement between the United Nations and the United States Regarding the Headquarters of the United Nations*, franc. *Accord entre l'Organisation des Nations Unies et les États-Unis d'Amérique relatif au siège de l'Organisation des Nations Unies*). Podobne umowy zawarły wszystkie agencje wyspecjalizowane systemu Narodów Zjednoczonych (z samą Szwajcarią istnieje ich 26), a także inne organizacje międzynarodowe i ich agendy. Potwierdzają one zobowiązania państwa członkowskiego i starają się je doprecyzować (na przykład eksterytorialność siedziby, prawo do używania przez organizację własnej flagi, konieczność przestrzegania

porządku prawnego państwa goszczącego, ograniczenie immunitetu jurysdykcyjnego funkcjonariuszy, tryb zgłaszania zastrzeżeń przez państwo goszczące wobec członka akredytowanej delegacji), a także określają formy ewentualnego wsparcia i pomocy dla organizacji. Państwo goszczące zapewnia sobie w umowie prawo do kontroli korzystania z przywilejów i immunitetów, przeciwdziałania ich nadużywaniu, a nawet występowania w uzasadnionych przypadkach o uchylenie immunitetu funkcjonariusza organizacji.

Wystawianie dokumentów identyfikacyjnych (legitymacji dyplomatycznych) funkcjonariuszom międzynarodowym, określanie zasad wsparcia organizacji i szczegółowego zakresu immunitetów i przywilejów oraz nadzór nad ich przestrzeganiem są zadaniami Protokołu Dyplomatycznego państwa goszczącego. Czasami w tym celu tworzy się w departamencie Protokołu dodatkowe wydziały. Belgia goszcząca liczne organizacje europejskie i euroatlantyckie powołała odpowiedzialny za współpracę z nimi rządowy komitet międzyresortowy w Ministerstwie Spraw Zagranicznych, zgodnie z umowami w sprawie siedziby (ang. *Interministerial Committee on Welcoming International Organisations*, franc. *Comité interministériel pour l'accueil des organisations internationales*).

Władze państwa goszczącego organizację międzynarodową biorą na siebie również inne, często kosztowne obowiązki wynikające z tej obecności na jego terytorium. Odpowiadają za bezpieczeństwo tak samej organizacji, jak i delegacji oraz stałych przedstawicielstw państw członkowskich. W czasach, gdy bezpieczeństwo staje się zagadnieniem priorytetowym, łączy się to z zaangażowaniem znacznych środków. Podczas spotkań na najwyższym szczeblu państw członkowskich organizacji władze państwa goszczącego zapewniają delegacjom transport samochodowy i eskortę policyjną, na podobnych zasadach jak w czasie wizyt bilateralnych. Delegacje negocjują te kwestie bezpośrednio z Protokołem Dyplomatycznym gospodarza lub za pośrednictwem jego misji przy organizacji (szczególnie gdy siedziba organizacji znajduje się poza stolicą kraju, na przykład w Nowym Jorku zajmuje się tym stałe przedstawicielstwo USA przy ONZ, a w Genewie – misja Szwajcarii przy Biurze ONZ). Dla organizacji systemu Narodów Zjednoczonych może to oznaczać konieczność przygotowania kolumn samochodowych dla ekip rządzących 193 państw członkowskich (choć takie szczyty zdarzają się względnie rzadko). W przypadku Unii Europejskiej chodzi wprawdzie tylko o 28 delegacji, za to jej spotkania na szczycie odbywają się regularnie w Brukseli przynajmniej cztery razy w roku. Aby ograniczyć te zobowiązania,

które stają się coraz uciążliwsze, państwa goszczące wprowadzają ograniczenia oparte na ocenie stopnia zagrożenia, na które mogą być narażeni przyjeżdżający przywódcy.

Goszczenie organizacji międzynarodowych bywa uciążliwe dla mieszkańców (na przykład powoduje utrudnienia w ruchu), ale w zamian wzmacnia prestiż, przysparza pokaźnych dochodów i nowych miejsc pracy związanych z pobytom cudzoziemskich urzędników i dyplomatów. Istotnie, państwa często usilnie próbują pozyskać siedzibę organizacji, proponując liczne ułatwienia. Takie skuteczne działania podjęły w ostatniej dekadzie władze Bonn, które po przeniesieniu stolicy federalnej Niemiec do Berlina postanowiły przekształcić istniejącą infrastrukturę biurową miasta w nową siedzibę agencji systemu NZ zajmujących się problematyką ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju.

W Warszawie działają obecnie dwie wyspecjalizowane agendy organizacji międzynarodowych: FRONTEX, czyli Europejska Agencja Zarządzania Współpracą Operacyjną na Zewnętrznych Granicach Państw Członkowskich Unii Europejskiej (ang. *European Agency for the Management of Operational Cooperation at the External Borders of the Member States of the European Union*, franc. *Agence européenne pour la gestion de la coopération opérationnelle aux frontières extérieures des États membres de l'Union européenne*), oraz ODIHR, czyli Biuro Instytucji Demokratycznych i Praw Człowieka (ang. *Office for Democratic Institutions and Human Rights*, franc. *Bureau des institutions démocratiques et des droits de l'homme*). Agencja FRONTEX została ustanowiona rozporządzeniem nr 2007/2004 Rady Wspólnot Europejskich (czyli przez państwa członkowskie), które wskazało również na jej siedzibę Warszawę. Następnie Polska zawarła w 2007 roku porozumienie z samą agencją, przyznając jej przywileje i immunitety, jakie mają inne agencje wyspecjalizowane Unii Europejskiej.

ODIHR korzysta od 1992 roku z podobnych ułatwień na podstawie jednostronnej decyzji rządu polskiego, ponieważ innej umowy nie może podpisać Organizacja Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie (ang. *Organization for Security and Co-operation in Europe*, franc. *Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe*), której ODIHR jest agendą, formalnie będącą jedynie forum konsultacji i negocjacji państw członkowskich, a nie organizacją międzynarodową.

6.2. Stałe przedstawicielstwa dyplomatyczne przy organizacjach międzynarodowych oraz misje tych organizacji

Konwencje o przywilejach i immunitetach przyznają organizacjom międzynarodowym osobowość prawną, która oznacza zdolność do zawierania umów, nabywania i zbywania majątku nieruchomego i ruchomego oraz do występowania przed sądem. Najważniejszym organizacjom państwa członkowskie nadają prawo legacji, czyli przyjmowania zewnętrznych misji dyplomatycznych (legacja bierna) i ustanawiania własnych (legacja czynna).

Zwykle organizacje międzynarodowe korzystają z legacji biernej – państwa członkowskie ustanawiają przy nich swoje misje, zwane stałymi przedstawicielstwami. Mają one rangę ambasady, a ich zadaniem jest uczestnictwo w pracach organizacji i reprezentowanie państwa w jej organach kierowniczych. Polska utrzymuje obecnie osiem stałych przedstawicielstw (lub misji) przy organizacjach międzynarodowych. Status stałych przedstawicielstw przy organizacjach międzynarodowych został zapisany w rezolucji nr 257 (III) Zgromadzenia Ogólnego ONZ z 3 grudnia 1948 roku (ang. *Permanent missions to the United Nations*, franc. *Missions permanentes auprès de l'Organisation des Nations Unies*). Podobnie artykuł 17 Protokołu o przywilejach i immunitetach Wspólnot Europejskich z 1965 roku potwierdził przyznanie przez państwo goszczące zwyczajowych uprawnień dyplomatycznych misjom państw trzecich.

NATO rozszerzyło swoje prawo biernej legacji na państwa niebędące jego członkami, zawierając w 1994 roku Umowę w sprawie statusu przedstawicielstw i przedstawicieli państw trzecich przy Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego (ang. *Agreement on the Status of Missions and Representatives of Third States to the North Atlantic Treaty Organisation*, franc. *Accord sur le statut des missions et des représentants d'États tiers auprès de l'Organisation du Traité de l'Atlantique nord*). Jest to formuła otwarta dla państw partnerskich, także kandydujących do Sojuszu, która odróżnia jednak ich prawa od praw państw członkowskich. Stali przedstawiciele państw trzecich przy NATO, których przywileje i immunitety uznał rząd Belgii, jako państwa goszczącego, uczestniczą w dyskusji nad bezpieczeństwem euroatlantyckim oraz prezentują opinię swoich rządów. Natomiast stali przedstawiciele państw członkowskich zasiadają w gremium decyzyjnym Sojuszu – Radzie Północnoatlantyckiej. Siedziby organizacji międzynarodowych w danej stolicy oznaczają obecność stałych przedstawicielstw dyplomatycznych państw członkowskich, oprócz ambasad bilateralnych obsługujących stosunki swych

państw z państwem goszczącym organizację. Powstają w ten sposób w stolicy dwa korpusy dyplomatyczne, jeden bilateralny, drugi – multilateralny, przy organizacji międzynarodowej. Precedencja przewiduje, że jeśli te dwa korpusy (w niektórych stolicach trzy lub cztery, w zależności od liczby organizacji) występują razem, pierwszeństwo zawsze przypadnie ambasadorom akredytowanym przy rządzie państwa przyjmującego. Powinni oni również korzystać z pierwszeństwa przed funkcjonariuszami międzynarodowymi (poza sekretarzami generalnymi ONZ, Rady Europy i OBWE).

Szczegółowe zasady precedencji ambasadorów i stałych przedstawicieli z siedzibą w tym samym mieście ustala Protokół Dyplomatyczny państwa goszczącego. W Brukseli, w której znajdują się siedziby NATO i Unii Europejskiej, pierwszeństwo przysługuje ambasadorom akredytowanym przy królu Belgów, a wobec następujących po nich stałych przedstawicieli stosuje się od 1973 roku alternację: w latach parzystych (liczonych od 1 września do 31 sierpnia) przedstawiciele przy NATO poprzedzają tych przy UE, w latach nieparzystych – jest odwrotnie. W Paryżu, gdzie mają siedzibę dwie duże organizacje międzynarodowe, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) oraz UNESCO (poza nim jest jeszcze ponad dziesięć mniejszych organizacji, przy których nie akredytuje się odrębnie dyplomatów), pierwszeństwo po ambasadorach bilateralnych przypada OECD. Inne państwa w podobnej sytuacji biorą pod uwagę datę utworzenia organizacji międzynarodowej, czyli starszeństwo jej korpusu ambasadorskiego.

Czynne prawo legacji organizacji międzynarodowych jest bardziej ograniczone. Niektórzy prawnicy uznają, że wyraża je zdolność wysyłania misji *ad hoc*. Nie są to jednak stałe przedstawicielstwa dyplomatyczne. Za formę stałej misji można uważać tworzony przez ONZ system przedstawicielstw w państwach członkowskich oparty na biurach rezydentów koordynatorów, RC (ang. *Resident coordinator*, franc. *Résident coordonnateur*), mianowanych przez sekretarza generalnego, mających rangę ambasadora i korzystających z odpowiednich przywilejów i immunitetów. Takie przedstawicielstwa RC istnieją w prawie 130 państwach korzystających z pomocy rozwojowej, w których ONZ prowadzi działalność operacyjną za pośrednictwem agencji skupionych wokół UNDP, Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju. Funkcje RC jako przedstawiciela Narodów Zjednoczonych ustały w Polsce po zakończeniu działalności programowej UNDP w 2005 roku.

Najpełniejsze prawo legacji miały Wspólnoty Europejskie, które po wejściu w życie traktatu lizbońskiego 1 grudnia 2009 roku przekazały je Unii Europejskiej. Na mocy artykułu 17 przywoływanego Protokołu z 18 kwietnia 1965 roku o przywilejach i immunitetach WE ich bierne i czynne prawo legacji realizowała Komisja Europejska jako organ wykonawczy. Komisja utrzymywała przedstawicielstwa w państwach członkowskich oraz stałe misje dyplomatyczne w państwach trzecich. Pierwsze reprezentacje Komisji Europejskiej (ang. *Representation of the European Commission*, franc. *Représentation de la Commission européenne*), nie miały statusu dyplomatycznego, choć ich pracownicy korzystali z uprawnień funkcjonariuszy w rozumieniu Protokołu z 1965 roku. W stałej misji w państwach trzecich, nazywanej delegacją Komisji Europejskiej (ang. *Delegation of the European Commission*, franc. *Délégation de la Commission européenne*), pracownikom przysługiwały stopnie dyplomatyczne, a szefowi, HoD (ang. *Head of Delegation*, franc. *Chef de délégation*), ranga ambasadora. Wejście w życie traktatu lizbońskiego spowodowało przekształcenie delegacji Komisji, zatrudniających pracowników Komisji Europejskiej (głównie z dyrektoriatu generalnego stosunków zewnętrznych, RELEX), w delegację Unii Europejskiej (ang. *Delegation of the European Union*, franc. *Délégation de l'Union européenne*) i powstanie Europejskiej Służby Działań Zewnętrznych, ESDZ (ang. *European External Action Service*, EEAS, franc. *Service européen d'action extérieure*, SEAE), która ma je obsługiwać i stać się zaczątkiem wspólnej dyplomacji UE.

6.3. Precedencja państw w organizacjach międzynarodowych

Pierwszeństwo państw w stosunkach międzynarodowych wymaga ustanowienia obiektywnej i czytelnej zasady wyznaczania kolejności udziału w spotkaniach wielostronnych, która uszanowałaby jednocześnie poczucie równości i suwerenności zainteresowanych. Sugestywnego przykładu skali problemu i wymyślności jego rozwiązywania dostarcza historia pokoju karłowickiego z 1699 roku. Pokój ten, kończący ostatecznie wielowiekową ekspansję turecką w Europie, zawierała z pokonaną Turcją Święta Liga złożona z papieżstwa, cesarstwa, Polski, Rosji i Republiki Weneckiej. Nieoczekiwanym problemem stała się kolejność wchodzenia do namiotu, w którym traktat miał być podpisany, gdyż żadna delegacja nie zgadzała się oddać pierwszeństwa innej. Uczestniczący w negocjacjach mediatorzy brytyjscy i holenderscy zaproponowali wreszcie wzniesienie pawilonu wzorowanego na układzie pałacu w Rijswijk, gdzie dwa lata wcześniej

zawarto pięciostronny pokój po wojnie Francji Ludwika XIV z Ligą Augsburską. Ostatecznie pawilon karłowicki został wyposażony w pięć wejść, dzięki czemu sygnatariusze mogli wkroczyć doń bez uszczerbku dla precedencji swych państw.

Sprawę porządku występowania państw na spotkaniach międzynarodowych rozwiązano prosto w roku 1818 na kongresie akwizgrańskim, na którym dokonano przeglądu realizacji postanowień wiedeńskich z 1815. Ustalono mianowicie zasadę kolejności alfabetycznej opartej na francuskich nazwach państw. Język francuski został przy tej okazji uznany za jedyny oficjalny język umów międzynarodowych.

Zasada alfabetycznej kolejności państw na konferencjach wielostronnych i w organizacjach międzynarodowych została w dużej mierze utrzymana, choć modyfikowana jest w zależności od konkretnych potrzeb, na przykład wyboru języka oficjalnego. Rozwiązaniem alternatywnym stał się porządek precedencji stworzony w 1890 roku dla Unii Panamerykańskiej, skupiającej wszystkie państwa obu Ameryk, poprzedniczki Organizacji Państw Amerykańskich (OAS). Aby podkreślić równość suwerennych państw, przyjęła ona ustanowioną przez kongres wiedeński (art. 7 cytowanego XVII aneksu) zasadę losowania kolejności zajmowania miejsc przez ich delegacje na każdej sesji Zgromadzenia Ogólnego Organizacji (art. 4 *Rules of Procedure of the General Assembly of OAS* z 1970 roku). Przewodniczący Stałej Rady OAS wybierany jest na okres trzymiesięczny zgodnie z porządkiem nazw państw członkowskich w języku hiszpańskim (art. 81 Karty OAS).

A oto przykłady ustalania precedencji państw członkowskich w ważniejszych organizacjach międzynarodowych, do których należy Rzeczpospolita Polska.

6.4. Organizacja Narodów Zjednoczonych

Organizacja Narodów Zjednoczonych przyjęła dla swojego Zgromadzenia Ogólnego (ang. *General Assembly*, franc. *Assemblée générale*) zasadę precedencji opartą na kolejności nazw państw w języku angielskim. Jednakże agencje wyspecjalizowane z siedzibą w Paryżu i Genewie mogą w tym wypadku używać języka francuskiego – jednego z sześciu języków oficjalnych Organizacji – z kurtuazji wobec państwa gospodarza. Utrzymując tę zasadę, w systemie Narodów Zjednoczonych dokonuje się nadto losowania litery, od której rozpoczyna się w następnym roku stosowanie porządku alfabetycznego zajmowania miejsc

przez delegacje na sesje Zgromadzenia Ogólnego i organów kierowniczych agencji wyspecjalizowanych.

Niezależnie od tego istnieje tradycja, że pierwszym państwem zabierającym głos na każdej dorocznej sesji Zgromadzenia Ogólnego ONZ jest niezmiennie Brazylia. Upamiętnia to fakt, że była ona pierwszym mówcą na pierwszej specjalnej sesji Zgromadzenia Ogólnego w 1947 roku. Drugim mówcą są zawsze Stany Zjednoczone, jako państwo goszczące siedzibę Organizacji.

Precedencja indywidualna uczestników Zgromadzenia Ogólnego ONZ

1. Przewodniczący Zgromadzenia Ogólnego
2. Sekretarz generalny ONZ
3. Szefowie państw i rządów
4. Wiceprzewodniczący Zgromadzenia Ogólnego, jeśli są ministrami spraw zagranicznych (lub członkami gabinetu), w porządku alfabetycznym angielskich nazw państw
5. Przewodniczący Rady Bezpieczeństwa
6. Przewodniczący Międzynarodowego Trybunału Sprawiedliwości
7. Wiceprzewodniczący rządów lub wicepremierzy
8. Ministrowie spraw zagranicznych, w porządku alfabetycznym angielskich nazw państw
9. Przewodniczący Rady Gospodarczo-Społecznej (ECOSOC), jeśli odbywa sesję, oraz przedstawiciele pięciu stałych członków Rady Bezpieczeństwa
10. Przewodniczący Rady Powierniczej, jeśli odbywa sesję
11. Wiceprzewodniczący Zgromadzenia Ogólnego, jeśli mają rangę ambasadora, w porządku alfabetycznym angielskich nazw państw
12. Ministrowie, w porządku alfabetycznym angielskich nazw państw, oraz sędziowie Międzynarodowego Trybunału Sprawiedliwości
13. Przewodniczący siedmiu komisji Zgromadzenia Ogólnego, w zależności od rangi dyplomatycznej, a w razie ich równości – według numeracji komisji (I–VII)
14. Przewodniczący delegacji na Zgromadzenie Ogólne mający rangę ambasadora, w porządku alfabetycznym angielskich nazw państw; wiceministrowie spraw zagranicznych i wiceprzewodniczący delegacji, jeśli mają rangę wyższą niż stały przedstawiciel

15. Stali przedstawiciele przy ONZ, jeśli równej rangi – w porządku alfabetycznym angielskich nazw państw

16. Przewodniczący komitetu konsultacyjnego ds. administracyjnych i budżetowych, rady kontrybucji oraz Trybunału Administracyjnego; szefowie agend wyspecjalizowanych i zastępcy sekretarza generalnego

17. Przedstawiciele państw na Zgromadzenie Ogólne mający rangę ambasadora

18. Asystenci sekretarza generalnego

19. Przedstawiciele państw na Zgromadzenie Ogólne niemający rangi ambasadora

20. Dyrektorzy komórek organizacyjnych Sekretariatu ONZ

21. Zastępcy przedstawicieli państw na Zgromadzenie Ogólne mający rangę ambasadora.

Precedencja szefów agencji wyspecjalizowanych, które współtworzą system Narodów Zjednoczonych, opiera się na kolejności dat utworzenia każdej z nich. Otwiera ją sekretarz generalny ONZ jako szef funkcjonariuszy międzynarodowych, a precedencja podległych mu dyrektorów generalnych lub sekretarzy generalnych agencji wyspecjalizowanych jest następująca:

1. Międzynarodowa Organizacja Pracy (ILO)
2. Organizacja Narodów Zjednoczonych do spraw Wyżywienia i Rolnictwa (FAO)
3. Organizacja Narodów Zjednoczonych do spraw Oświaty, Nauki i Kultury (UNESCO)
4. Organizacja Międzynarodowego Lotnictwa Cywilnego (ICAO)
5. Światowa Organizacja Zdrowia (WHO)
6. Bank Światowy (WB)
7. Międzynarodowy Fundusz Walutowy (IMF)
8. Powszechny Związek Pocztowy (UPU)
9. Międzynarodowy Związek Telekomunikacyjny (ITU)
10. Światowa Organizacja Meteorologiczna (WMO)
11. Międzynarodowa Organizacja Morska (IMO)
12. Światowa Organizacja Własności Intelektualnej (WIPO)
13. Międzynarodowy Fundusz Rozwoju Rolnictwa (IFAD)

14. Organizacja Narodów Zjednoczonych do spraw Rozwoju Przemysłowego (UNIDO)

15. Międzynarodowa Agencja Energii Atomowej (IAEA)

16. Światowa Organizacja Handlu (WTO).

Organizacja Narodów Zjednoczonych ma prawo używać własnej flagi. Jej wzór, zatwierdzony przez Zgromadzenie Ogólne w 1947 roku (rezolucja nr 167/II), przedstawia odwzorowanie kartograficzne kuli ziemskiej widzianej od bieguna północnego (symbol uniwersalizmu) otoczone dwoma stylizowanymi wieńcami oliwnymi (symbol pokoju), wszystko koloru białego, na błękitnym polu symbolizującym jedność. Zgodnie z kodeksem flagowym ONZ może być podnoszona nad siedzibą i biurami oraz umieszczana na oficjalnej rezydencji i samochodzie sekretarza generalnego. Flaga ONZ musi wisieć na równej wysokości i mieć proporcje identyczne z innymi. Jeśli wywieszone flagi państw członkowskich tworzą okrąg w porządku alfabetycznym ich nazw, flaga ONZ znajdzie się w jego środku, jeśli zaś półokrąg lub linię, należy się jej wyróżniające miejsce (na przykład najbliżej wejścia). Sekretarz generalny poleca opuścić na jeden dzień flagę na siedzibach Organizacji do połowy masztu w razie śmierci głowy państwa lub szefa rządu państwa członkowskiego (towarzyszące jej flagi państw członkowskich nie są wówczas podnoszone). Używanie flagi i emblematu ONZ w trakcie wojskowych operacji utrzymania pokoju wymaga oficjalnej zgody. Agencje wyspecjalizowane mogą mieć własne flagi.

6.5. Organizacja Traktatu Północnoatlantyckiego

Najprostszy system występowania państw w kolejności alfabetycznej ich nazw w języku angielskim przyjęła Organizacja Traktatu Północnoatlantyckiego, czyli NATO. Ta prostota może być konsekwencją niezwykle klarownej struktury kierowniczej Organizacji i decydującej roli sojuszników angloamerykańskich w jej funkcjonowaniu. Jedynym organem Sojuszu mającym prawo podjęcia decyzji politycznej jest – zgodnie z art. 9 Traktatu – Rada Północnoatlantycka (ang. *North Atlantic Council*, NAC, franc. *Conseil de l'Atlantique nord*, CAN), w której państwa członkowskie reprezentowane są przez swych ambasadorów, stałych przedstawicieli. W tym kształcie Rada spotyka się przynajmniej raz w tygodniu i bywa określana mianem Stałej Rady (ang. *Permanent Council*, franc. *Conseil permanent*). Dwa razy w roku Rada zbiera się na szczepku ministrów spraw zagranicznych

pod honorowym przewodnictwem kolejnego z nich, według alfabetycznej listy angielskich nazw państw członkowskich (ang. *Honorary President*, franc. *Président d'honneur*). W okolicznościach szczególnych, na przykład gdy trzeba podjąć decyzję o znaczeniu strategicznym dla NATO, obradują szefowie państw lub rządów, co określa się mianem szczytu atlantyckiego (ang. *Atlantic summit*, franc. *sommet atlantique*). Szczyty nie odbywają się regularnie, choć w ostatniej dekadzie wytworzył się zwyczaj ich dorocznej organizacji, a o osobie przewodniczącego delegacji (szef państwa czy rządu) decydują same państwa członkowskie, zależnie od swych wewnętrznych aktów konstytucyjnych. Od momentu przystąpienia do NATO Polskę na szczytach atlantyckich reprezentuje zawsze prezydent, któremu towarzyszą ministrowie spraw zagranicznych i obrony narodowej.

Jubileuszowy szczyt NATO w Waszyngtonie 23–25 kwietnia 1989 roku, w 50. rocznicę podpisania traktatu waszyngtońskiego, zdecydował o przyjęciu Polski, Republiki Czeskiej i Węgier. Szczyt w Pradze w październiku 2002 roku podjął decyzję o przyjęciu siedmiu nowych państw Europy Środkowej i Wschodniej oraz przeprowadził reformę sojuszniczego dowództwa. Szczyt w Bukareszcie (2–4 kwietnia 2008 roku) zaprosił do członkostwa Albanii i Chorwację, a szczyt 60-lecia, zorganizowany wspólnie przez Niemcy i Francję w przygranicznych Kehl i Strasburgu, dokonał wyboru nowego sekretarza generalnego NATO, powitał z zadowoleniem powrót Francji do zintegrowanej struktury wojskowej i zlecił przygotowanie nowej koncepcji strategicznej NATO.

Szczyt praski zostanie jednak zapamiętany również dzięki protokolarnemu wybiegowi, który pomógł uniknąć incydentu dyplomatycznego. Na towarzyszące szczytowi posiedzenia Rady Partnerstwa Euroatlantyckiego (EAPC) oraz Komisji NATO–Ukraina (NUC) wybierał się bowiem prezydent Ukrainy Leonid Kuczma, pozostający w międzynarodowej izolacji w związku z podejrzeniami o łamanie embarga na dostawy broni do Iraku i o zlecenie zamordowania niewygodnego dziennikarza. Stany Zjednoczone i Wielka Brytania ostatecznie zaakceptowały jego obecność, w czym nie miały udziału polska dyplomacja, ale pod warunkiem, że prezydent Bush i premier Blair nie spotkają się z Kuczmą, co było prawie niemożliwe, gdyż angielski porządek nazw państw uczyniłby ich sąsiadami (*Ukraine* bezpośrednio przy *United States* i *United Kingdom*). Z pomocą pośpieszyła inwencja protokołu: przypomniano, że drugim językiem oficjalnym NATO jest francuski, którego zastosowanie pozwoliło oddalić *Ukraine* od *États-Unis* i od *Royaume-Uni*.

Ostatni szczyt odbył się w walijskim Newport 4–5 września 2014 roku. Zgromadził on 180 osobistości najwyższego szczebla reprezentujących państwa członkowskie i partnerskie oraz 4000 osób towarzyszących im delegacji. W 2016 roku szczyt NATO odbędzie się po raz pierwszy w Warszawie i będzie dwudziestym piątym w historii organizacji. Poza tym, że przyniesie – jak wskazują rozmowy przygotowawcze – ważne decyzje, będzie też stanowił duże wyzwanie protokolarne, logistyczne i w zakresie bezpieczeństwa dla wyspecjalizowanych służb naszego państwa.

Precedencja kierowniczych stanowisk cywilnych w NATO

1. Honorowy przewodniczący Rady Północnoatlantycznej
2. Sekretarz generalny, przewodniczący Rady Północnoatlantycznej
3. Ministrowie, członkowie Rady w porządku alfabetycznym państw
4. Stali przedstawiciele państw członkowskich, w porządku alfabetycznym państw
5. Zastępca sekretarza generalnego i asystenci sekretarza generalnego
6. Zastępcy stałych przedstawicieli
7. Sekretarz wykonawczy Rady Północnoatlantycznej
8. Delegacje w porządku alfabetycznym państw
9. Dyrektorzy i szefowie komórek organizacyjnych Sekretariatu Międzynarodowego.

Precedencja indywidualna podczas posiedzeń cywilno-wojskowych:

1. Sekretarz generalny, przewodniczący Rady Północnoatlantycznej
2. Szefowie państw i rządów, według czasu sprawowania urzędu
3. Ministrowie spraw zagranicznych, według czasu sprawowania urzędu
4. Inni członkowie rządów, według czasu sprawowania urzędu
5. Stali przedstawiciele państw członkowskich, według daty powierzenia funkcji
6. Zastępca sekretarza generalnego
7. Przewodniczący Komitetu Wojskowego obradującego w składzie szefów sztabów generalnych
8. Przewodniczący Komitetu Wojskowego w sesji stałej (narodowych przedstawicieli wojskowych, MilRep)

9. Szefowie sztabów generalnych państw członkowskich, według daty objęcia stanowiska
10. Dowódcy strategiczni (SACEUR, SACT)
11. Generałowie i admirałowie pięciogwiazdkowi (odpowiednicy marszałka Polski)
12. Asystenci sekretarza generalnego, według daty objęcia stanowiska
13. Generałowie i admirałowie czterogwiazdkowi.

NATO ma własną flagę i emblemat, które w 1953 roku zatwierdziła Rada Północnoatlantycka – białą różę wiatrów (symbol wspólnej drogi) otoczoną białym pierścieniem (symbol jedności) na granatowym polu symbolizującym Ocean Atlantycki. Flagę podnosi się na siedzibie i kwaterze głównej Organizacji, w jej dowództwach i bazach. Sekretarz generalny może używać jej na samochodzie. Samoloty należące do NATO są oznaczone jego flagą w formie kokardy, a okręty wojenne oddane do dyspozycji Naczelnego Dowództwa Sojuszu podnoszą flagę na rufie. Dowództwa danych sił NATO mogą mieć również własne flagi.

6.6. Rada Europy

Ta licząca 47 państw członkowskich organizacja międzyrządowa promuje rozwój systemu demokratycznego w Europie i najszerzej rozumianą ochronę praw człowieka. Głównymi organami Rady są: Komitet Ministrów (ang. *Committee of Ministers*, franc. *Comité des Ministres*), któremu przewodniczą kolejno przez pół roku państwa członkowskie (zbiera się dwa razy w roku na poziomie ministrów spraw zagranicznych, a później obraduje na poziomie ich delegatów – stałych przedstawicieli), doradcze Zgromadzenie Parlamentarne (ang. *Parliamentary Assembly*, franc. *Assemblée parlementaire*), liczące 318 deputowanych, i Sekretariat Generalny. Jest z nią też związany Europejski Trybunał Praw Człowieka (ang. *European Court of Human Rights*, franc. *Cour européenne des droits de l'homme*). Od 1989 roku Rada Europy może spotykać się nieregularnie. Dotychczas odbyły się trzy takie szczyty, z których ostatni miał miejsce w Warszawie w 2005 roku. Jak się wydaje, potrzeba organizacji następnych jest niewielka.

Rada posługuje się zgodnie ze swym statutem dwoma językami oficjalnymi, angielskim i francuskim, ale jej Zgromadzenie Parlamentarne finansuje również tłumaczenia na trzy dodatkowe języki robocze – niemiecki, rosyjski i włoski.

W skomplikowanym systemie precedencji, który przyjęła Rada, Zgromadzenie Parlamentarne wyznacza kolejność deputowanych zgodnie z ich wiekiem, natomiast Komitet Ministrów określa porządek członków według czasu sprawowania urzędu ministra.

Na wspólnych posiedzeniach przedstawicieli Komitetu Ministrów, Zgromadzenia Parlamentarnego i Sekretariatu Generalnego Rady Europy stosuje się następujący porządek starszeństwa:

1. Urzędujący przewodniczący Komitetu Ministrów
2. Przewodniczący Zgromadzenia Parlamentarnego
3. Ministrowie, członkowie Komitetu Ministrów
4. Sekretarz generalny Rady Europy
5. Przewodniczący Europejskiego Trybunału Praw Człowieka
6. Stali przedstawiciele państw członkowskich
7. Wiceprzewodniczący Zgromadzenia Parlamentarnego
8. Członkowie Zgromadzenia Parlamentarnego
9. Sędziowie Europejskiego Trybunału Praw Człowieka
10. Członkowie Europejskiej Komisji Praw Człowieka
11. Zastępca sekretarza generalnego
12. Szef kancelarii Zgromadzenia Parlamentarnego
13. Dyrektorzy komórek organizacyjnych Rady Europy
14. Zastępcy stałych przedstawicieli.

Rada Europy ma własną flagę, którą 8 maja 1955 roku przyjął Komitet Delegatów Ministrów na podstawie rekomendacji Zgromadzenia Parlamentarnego. W nocy Sekretariatu Generalnego Rady Europy z 1968 roku czytamy, że jej flagi mogą swobodnie używać władze lokalne, stowarzyszenia i osoby prywatne, pod warunkiem zgodności z miejscowymi przepisami. Parlament Europejski w rezolucji z 1983 roku wezwał Wspólnoty Europejskie do zaadaptowania flagi Rady Europy. Zdecydowali o tym dwa lata później szefowie państw i rządów na szczycie w Mediolanie, po uzyskaniu formalnej zgody Rady.

Flaga przedstawia okrąg z 12 złotych gwiazd (antyczna symbolika doskonałości i harmonii) na granatowym tle (kolor zachodniego nieba). Wbrew

popularnym opiniom, gwiazdy nigdy nie oznaczały państw członkowskich, których w czasie, gdy ustalano wygląd flagi, Rada Europy liczyła 15.

6.7. Precedencja państw i naczelnych stanowisk w Unii Europejskiej

Jeszcze inny system precedencji stworzyła Unia Europejska: zasady pierwszeństwa alfabetycznego nakładają się w nim na potrzebę zachowania równowagi między państwami dużymi i mniejszymi. Specyfiką Unii jest uznanie języków wszystkich państw członkowskich za jej języki oficjalne. Ich liczba rosła wraz z procesem integracji: w pierwotnej EWG było ich cztery, w Unii liczącej 28 państw członkowskich jest ich 24. Stało się tak wskutek procesu integracyjnego, w którym współpraca europejska międzyrządowa zmieniła się w ponadnarodową. Ustawodawstwo Unii w zakresie kompetencji przyznanych jej przez państwa członkowskie stosowane jest automatycznie, co wymaga publikacji we wszystkich językach państw członkowskich. Również Rada UE musi obradować i podejmować decyzje w oparciu o dokumenty sporządzone we wszystkich językach. Z tej zasady, czyniącej z Brukseli prawdziwy raj dla tłumaczy, bierze się szczególna forma precedencji państw członkowskich, która opiera się na porządku alfabetycznym ich nazw w odpowiednich językach oficjalnych. Wygląda to następująco:

1. Belgique/België
2. България
3. Česká republika
4. Danmark
5. Deutschland
6. Eesti
7. Éire/Ireland
8. Ελλάδα
9. España
10. France
11. Hrvatska
12. Italia
13. Κύπρος
14. Latvija
15. Lietuva

16. Luxembourg
17. Malta
18. Magyarország
19. Nederland
20. Österreich
21. Polska
22. Portugal
23. România
24. Slovenija
25. Slovenska republika
26. Suomi/Finland
27. Sverige
28. United Kingdom.

Ten porządek państw członkowskich służy za punkt wyjścia do wyznaczania kolejności obejmowania przez każde z nich półrocznego przewodnictwa Rady Unii Europejskiej (ang. *presidency*, franc. *présidence*). Używamy dla niego terminu „prezydencja”, zważywszy na jego szczególne kompetencje, znacznie wykraczające poza techniczne przewodniczenie obradom organizacji, które byłoby określone po angielsku *chairmanship-in-office* (we francuskim nie istnieje rozróżnienie między prezydencją a przewodnictwem). Prezydencja jest bowiem organem Rady Unii Europejskiej i jest obsługiwana rotacyjnie przez państwa członkowskie od 1 stycznia do 30 czerwca, a następne od 1 lipca do 31 grudnia. Jest zadaniem trudnym, ale i ważnym, gdyż oznacza przygotowywanie prac Rady oraz jej organów i kierowanie nimi, reprezentowanie jej wobec pozostałych instytucji europejskich, a także w określonych sytuacjach reprezentowanie całej Unii na zewnątrz.

Wejście w życie 1 grudnia 2009 roku traktatu lizbońskiego – zmieniającego traktat o Unii Europejskiej (czyli traktat z Maastricht oraz kolejne zmieniające go) oraz traktaty ustanawiające Wspólnotę Europejską (czyli traktaty rzymskie) – wprowadziło ważną nowość: stanowisko stałego przewodniczącego Rady Europejskiej (art. 15 paragraf 6), określanego na wyrost mianem prezydenta Europy, który przejął część kompetencji rotacyjnego przewodnictwa sprawowanego przez państwa członkowskie.

Szczęśliwym zbiegiem okoliczności porządek alfabetyczny nazw państw w ich językach pozwalał z grubsza na alternację przewodnictwa między państwami

dużymi i małymi, co miało znaczenie dla wewnętrznej równowagi Unii. W miarę wzrostu liczby państw członkowskich coraz częściej trzeba było ingerować w porządek przewodnictwa ustalany na wiele lat w przód przez szczyt europejski, jak tego dowodzi niniejsze zestawienie, przedstawione zgodnie z Decyzją Rady z 1 stycznia 2007 roku w sprawie porządku sprawowania Prezydencji w Radzie (2007/5/WE, Euratom):

- 1994 – Ελλάδα (Grecja)
Deutschland (Niemcy)
- 1995 – France (Francja)
España (Hiszpania)
- 1996 – Italia (Włochy)
Ireland (Irlandia)
- 1997 – Nederland (Holandia)
Luxembourg (Luksemburg)
- 1998 – United Kingdom (Wielka Brytania)
Österreich (Austria)
- 1999 – Deutschland (Niemcy)
Suomi/Finland (Finlandia)
- 2000 – Portugal (Portugalia)
France (Francja)
- 2001 – Sverige (Szwecja)
Belgique/België (Belgia)
- 2002 – España (Hiszpania)
Danmark (Dania)
- 2003 – Ελλάδα (Grecja)
Italia (Włochy)
- 2004 – Ireland/Eire (Irlandia)
Nederland (Holandia)
- 2005 – Luxembourg (Luksemburg)
United Kingdom (Wielka Brytania)
- 2006 – Österreich (Austria)
Suomi/Finland (Finlandia)

- 2007 – Deutschland (Niemcy)
Portugal (Portugalia)
- 2008 – Slovenija (Słowenia)
France (Francja)
- 2009 – Česká republika (Republika Czeska)
Sverige (Szwecja)
- 2010 – España (Hiszpania)
Belgique/België (Belgia)
- 2011 – Magyarország (Węgry)
Polska
- 2012 – Danmark (Dania)
Κύπρος (Cypr)
- 2013 – Ireland/Éire (Irlandia)
Lietuva (Litwa)
- 2014 – Ελλάδα (Grecja)
Italia (Włochy)
- 2015 – Latvija (Łotwa)
Luxembourg (Luksemburg)
- 2016 – Nederland (Holandia)
Slovenska republika (Słowacja)
- 2017 – Malta (Malta)
United Kingdom (Wielka Brytania)
- 2018 – Eesti (Estonia)
България (Bułgaria)
- 2019 – Österreich (Austria)
România (Rumunia)
- 2020 – Suomi/Finland (Finlandia)

Rozszerzenie Unii do 28 państw członkowskich zmieniło proporcje między liczbą państw dużych i małych, a także znacznie wydłużyło czas oczekiwania danego państwa na następne przewodnictwo, co będzie musiało wpłynąć na rozważaną już dzisiaj modyfikację systemu jego wyznaczania. Taką możliwość stwarza stosowana od 2007 roku i usankcjonowana przez traktat lizboński formuła zwana trio: trzy kolejne półroczne prezydencje wspólnie ustalają program działań

na 18 miesięcy. Trio powinno się składać z jednego państwa dużego, jednego małego lub średniego i jednego nowego państwa członkowskiego (na przykład w pierwszym były Niemcy, Portugalia i Słowenia), zaś Polska sprawowała swoją prezydencję w trio wraz z Danią i Cyprem.

Z punktu widzenia prawa międzynarodowego Unia Europejska była organizacją międzynarodową, która nie miała podmiotowości prawnej i bazowała na strukturach Wspólnot Europejskich. Tę sytuację zmieniło dopiero wejście w życie traktatu lizbońskiego. Rozbudowane instytucje Unii Europejskiej wymagają stworzenia własnej precedencji dla swych najwyższych przedstawicieli. Opiera się ona na specyficznej strukturze Unii, w której trzem głównym organom przysługuje odmienny mandat polityczny. Parlament Europejski wybierają bezpośrednio wszyscy obywatele, Rada Unii Europejskiej jest przedstawicielstwem rządów państw członkowskich, a Komisja Europejska – strażnik traktatów – reprezentuje składnik ponadnarodowy, czyli wspólnotowy.

Porządek uwzględnia również szczególną konstrukcję kompetencyjną Rady Unii Europejskiej (ang. *Council of the European Union*, franc. *Conseil de l'Union européenne*), która może obradować w różnym składzie. Najwyższym składem jest Rada Europejska (ang. *European Council*, franc. *Conseil européen*), której nie wolno mylić z Radą Europy (ang. *Council of Europe*, franc. *Conseil de l'Europe*), niezwiązaną z Unią organizacją współpracy wszystkich państw europejskich.

Rada Europejska złożona jest z szefów państw lub rządów, zależnie od wewnętrznych uregulowań państw członkowskich. Wcześniej praktyką było, że każde państwo otrzymywało dwa miejsca na sali obrad – jedno dla szefa państwa lub rządu, drugie dla ministra spraw zagranicznych. Wiosenne sesje Rady Europejskiej, poświęcone od 2001 roku problematyce gospodarczej, uwzględniały również obecność ministra gospodarki (lub finansów), czyli trzecie miejsce. Natomiast na szczytach nadzwyczajnych każde państwo miało prawo tylko do jednego przedstawiciela. Zgodnie z traktatem lizbońskim w posiedzeniach Rady Europejskiej uczestniczą obecnie wyłącznie szefowie państw i rządów, co oznacza prawo do jednego uczestnika z każdego państwa członkowskiego. Jedynie w razie konkretnej potrzeby mogą oni zaprosić na nie ministrów.

W Unii liczącej 15 państw jedynie Francję reprezentował szef państwa, czyli prezydent Republiki, który – w określonych przypadkach – ma pierwszeństwo przed szefami rządów oraz, wyjątkowo, prezydent Finlandii. Po rozszerzeniu Unii

w imieniu niektórych nowych członków też występują głowy państwa. Prezydenci przyjeżdżają z Cypru (gdzie pełniący tę funkcję jest jednocześnie szefem rządu), z Litwy, Rumunii, ewentualnie z pozostałych państw bałtyckich, jeśli taką obecność uzasadnia agenda polityczna, a premier, gdy przeważa tematyka gospodarcza.

Kwestia reprezentowania Polski na szczycie europejskim stała się w pewnym momencie powodem napięć między prezydentem i premierem: generalnie przyjmuje się, że delegacji polskiej powinien przewodniczyć premier ze względu na swoje szerokie kompetencje wykonawcze.

Rada Europejska zbiera się od 1974 roku; jej posiedzenia, przynajmniej dwa rocznie, obecnie zazwyczaj cztery, noszą nazwę szczytów europejskich (ang. *European summit*, franc. *sommet européen*). Pierwotnie odbywały się w kraju, który przewodniczył pracom Unii w danym półroczu. Od 2004 roku – ze względów praktycznych – szczyty organizowane są w siedzibie Rady Unii Europejskiej, budynku Justus Lipsius w Brukseli. Następnie wejście w życie traktatu lizbońskiego uczyniło z tego regułę. Jedynie nadzwyczajne posiedzenia Rady Europejskiej (przykładowo nieformalne szczyty poświęcone zatrudnieniu) lub szczyty z innymi ugrupowaniami regionalnymi, jak szczyty Europa–Azja (ASEM), Europa–Ameryka Łacińska (EU–CELAC), czy Partnerstwa Wschodniego, mogą się odbywać na terenie państwa przewodniczącego Unii. Drugi szczyt Partnerstwa Wschodniego miał miejsce w Warszawie podczas polskiej prezydencji UE w 2011 roku.

Decyzje o charakterze legislacyjnym podejmuje Rada złożona z ministrów lub sekretarzy stanu państw członkowskich i kierowana przez przedstawiciela państwa sprawującego prezydencję. W zależności od problematyki obrad mogą to być szefowie różnych resortów. Pomędzy składami Rady nie istnieje wprowadzie hierarchia, ale Rada do Spraw Ogólnych (GAC, ang. *General Affairs Council*, franc. *Conseil Affaires générales*) pełni specjalną rolę koordynatora i odpowiada za sprawy instytucjonalne, administracyjne i horyzontalne. Powinien jej przewodniczyć minister spraw zagranicznych prezydencji, choć zazwyczaj zastępuje go minister (sekretarz stanu) do spraw europejskich. Następna w kolejności jest Rada do Spraw Zagranicznych (FAC, ang. *Foreign Affairs Council*, franc. *Conseil Affaires étrangères*), której specyfiką jest, że jako jedyna nie obraduje pod przewodnictwem ministra państwa członkowskiego, lecz wysokiego przedstawiciela Unii do spraw zagranicznych i polityki bezpieczeństwa (ang. *High Representative of the Union for Foreign Affairs and Security Policy*, franc. *Haut Représentant de*

l'Union pour les affaires étrangères et la politique de sécurité). Pozostałych osiem rad sektorowych to: „Gospodarka i finanse” (tak zwana Ecofin), „Sprawiedliwość i sprawy wewnętrzne”, „Zatrudnienie, polityka społeczna, zdrowie i konsumenci”, „Konkurencja (jednolity rynek, przemysł i badania naukowe)”, „Transport, telekomunikacja i energia”, „Rolnictwo i rybołówstwo”, „Ochrona środowiska” i „Edukacja, młodzież i kultura”. Pracami każdego składu Rady Unii Europejskiej poza FAC kieruje przedstawiciel państwa przewodniczącego w danym półroczu Unii. Za formację Rady uważa się również Eurogrupę, czyli posiedzenia ministrów finansów 19 państw strefy euro.

Posiedzenia Rady Unii Europejskiej przygotowuje COREPER, czyli Komitet Stałych Przedstawicieli (ang. *Permanent Representatives Committee*, franc. *Comité des représentants permanents*, stąd skrót). Obraduje pod przewodnictwem przedstawiciela państwa sprawującego rotacyjną prezydencję: jako COREPER II (zagadnienia instytucjonalne, polityczne i ekonomiczno-finansowe) – w składzie ambasadorów, stałych przedstawicieli państw członkowskich, i jako COREPER I (zagadnienia techniczne) – w składzie ich zastępców. Te z kolei są przygotowywane przez młodszych rangą dyplomatów państw członkowskich i instytucji europejskich: porządek obrad COREPER II ustala w przeddzień grupa Antici (ang. *Antici group*, franc. *groupe Antici*), a COREPER I – grupa Martens (ang. *Martens group*, franc. *groupe Martens*), nazwane tak od nazwisk ich twórców. Przywilejem grupy Antici jest przysłuchiwanie się obradom Rady Europejskiej w sąsiedniej sali odsłuchowej i sporządzanie z nich zapisu.

O ile Rada reprezentuje państwa członkowskie, o tyle Komisja – jedynie tę część działalności Unii, która ma charakter ponadnarodowy, czyli wspólnotowy. Oznacza to z punktu widzenia protokolarnego, że, po pierwsze, jest błędem mówienie o „Komisji UE” (lub „komisarzu UE”), gdyż jej kompetencja jest węższa. Przyjętą dla niej nazwą jest Komisja Europejska (ang. *European Commission*, franc. *Commission européenne*). Po wtóre, komisarze europejscy pochodzący ze wszystkich państw członkowskich nie reprezentują swych państw w pracach Komisji, zatem porządek precedencyjny, w którym występują, opiera się na kolejności alfabetycznej ich nazwisk, a nie nazw krajowych.

Wejście w życie traktatu lizbońskiego nie wpłynęło bardzo znacząco na zmianę dotychczasowej precedencji najwyższych stanowisk w Unii Europejskiej. Jednym z poważniejszych problemów może być ustalenie miejsca szefa państwa lub rządu sprawującego półroczną prezydencję rotacyjną w stosunku do stałego

przewodniczącego Rady Europejskiej. Wydaje się, że stały przewodniczący Rady zajmie drugie miejsce w precedencji, po przewodniczącym Parlamentu, a szef rządu państwa sprawującego rotacyjną prezydencję miejsce następne, na równi z pozostałymi członkami Rady Europejskiej, czyli prezydentami lub premierami państw członkowskich. Wysoki przedstawiciel zajmie miejsce w precedencji jako wiceprzewodniczący Komisji Europejskiej.

Projekt nowej precedencji uwzględniający zmiany instytucjonalne, które zaszyły w związku z obowiązywaniem traktatu lizbońskiego, został przygotowany przez służbę protokołu Komisji Europejskiej. Charakterystyczne, że nie uwzględnił miejsca szefa państwa lub rządu sprawującego rotacyjne przewodnictwo, co czyni jednak prezentowana precedencja kierowniczych stanowisk w UE:

1. Przewodniczący Parlamentu Europejskiego
2. Przewodniczący Rady Europejskiej
3. Głowa państwa lub szef rządu państwa sprawującego rotacyjne przewodnictwo Rady Unii Europejskiej
4. Członkowie Rady Europejskiej (prezydenci lub premierzy państw członkowskich)
5. Przewodniczący Komisji Europejskiej
6. Przewodniczący Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej
7. Prezes Europejskiego Banku Centralnego
8. Przewodniczący Europejskiej Izby Obrachunkowej
9. Wysoki przedstawiciel Unii do spraw Wspólnej Polityki Zagranicznej i Bezpieczeństwa (jednocześnie wiceprzewodniczący Komisji Europejskiej)
10. Członkowie Rady Ministrów UE (ministrowie spraw zagranicznych, wśród których pierwsze miejsce zajmuje minister państwa sprawującego rotacyjne przewodnictwo)
11. Członkowie Rady Ministrów UE (ministrowie innych resortów, wśród których pierwsze miejsce zajmuje minister państwa sprawującego rotacyjne przewodnictwo)
12. Wiceprzewodniczący Parlamentu Europejskiego i Komisji Europejskiej
13. Przewodniczący Sądu Pierwszej Instancji
14. Przewodniczący Komitetu Ekonomiczno-Społecznego
15. Przewodniczący Komitetu Regionów
16. Prezes Europejskiego Banku Inwestycyjnego

17. Wiceprezes Europejskiego Banku Centralnego
18. Członkowie Parlamentu Europejskiego (po nazwisku używają angielskiego skrótu MEP, *Member of European Parliament*)
19. Członkowie Komisji Europejskiej (komisarze europejscy)
20. Sędziowie i rzecznicy generalni Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej
21. Mediator europejski
22. Członkowie Europejskiej Izby Obrachunkowej
23. Członkowie Zarządu Europejskiego Banku Centralnego
24. Ambasadorowie, stali przedstawiciele państw członkowskich UE
25. Wiceprzewodniczący Komitetu Ekonomiczno-Społecznego
26. Wiceprzewodniczący Komitetu Regionów
27. Wiceprezesi Europejskiego Banku Inwestycyjnego
28. Sędziowie Sądu Pierwszej Instancji
29. Europejski inspektor ochrony danych
30. Prezes Sądu do spraw Służby Publicznej
31. Członkowie Komitetu Ekonomiczno-Społecznego
32. Członkowie Komitetu Regionów
33. Sędziowie Sądu do spraw Służby Publicznej
34. Sekretarz Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej
35. Sekretarze generalni instytucji europejskich
36. Zastępca europejskiego inspektora ochrony danych
37. Dyrektorzy generalni instytucji europejskich
38. Dyrektorzy instytucji europejskich.

Wspólnoty Europejskie, a obecnie również Unia Europejska mają od 1985 roku własną gwiazdzistą flagę, identyczną z flagą Rady Europy. Używanie tej samej flagi, określanej mianem flagi europejskiej, przez obie organizacje symbolizuje jedność Europy, której służą. Liczba 12 gwiazd na fladze jest niezależna od liczby członków organizacji, co oznacza jej gotowość do dalszego rozszerzania (w rezolucji Komitetu Delegatów Ministrów Rady Europy z 8 grudnia 1955 roku czytamy: „12 gwiazd symbolizuje wszystkie ludy Europy, łącznie z tymi, które nie mogą jeszcze uczestniczyć w budowie Europy jedności i pokoju”).

Flagi europejskiej używają główne instytucje Unii Europejskiej, począwszy od rotacyjnej prezydencji Rady Unii Europejskiej, podczas spotkań z przywódcami obcymi. Rotacyjna prezydencja podnosi ją obok własnej na siedzibach zarówno naczelnych urzędów (niespotykana była decyzja prezydenta Republiki Czeskiej o odmowie podniesienia flagi unijnej na Zamku Praskim podczas prezydencji czeskiej w 2009 roku), jak i swoich ambasadach. Jako własną posługują się nią Komisja Europejska i jej zewnętrzne przedstawicielstwa (reprezentacje i delegacje w państwach trzecich), gdy inne instytucje mają również inne symbole. Flagę unijną stosuje się coraz częściej dla oznaczenia misji wojskowych prowadzonych przez UE.

Niektóre państwa członkowskie umieszczają flagę UE obok flagi narodowej na budynkach swych urzędów. Gdy flaga europejska towarzyszy fładze narodowej państwa członkowskiego, umieszcza się ją po prawej (dla patrzącego), gdy jest podnoszona z flagami wszystkich państw członkowskich, zajmuje skrajne miejsce, albo po lewej, albo po prawej (dla patrzącego). Liberalnymi zasadami stosowania flagi europejskiej przyjętymi przez Radę Europy kieruje się również Unia Europejska. Z flagi tej mogą korzystać samorządy, stowarzyszenia i obywatele. Rada Europy i Komisja Europejska są zobowiązane do działań przeciw jej używaniu do niewłaściwych celów.

6.8. Precedencja na konferencjach międzynarodowych i spotkaniach wielostronnych, czyli dyplomacja konferencyjna

Współczesne stosunki międzynarodowe to – oprócz tradycyjnych form kontaktów dwustronnych i uczestnictwa w pracach organizacji międzynarodowych – także liczne spotkania mniej formalne, nowe inicjatywy globalne i regionalne lub zjazdy odbywane przy wyjątkowych okazjach (obchody ważnych rocznic, koronacje i uroczystości inauguracyjne nowych prezydentów, śluby monarsze, oficjalne pogrzeby). Wymagają one w każdym przypadku ustalenia szczególnych reguł precedencji, choć można przyjąć jako zasadę ogólną, że o miejscu osobistości równych rangą w porządku spotkań wielostronnych decyduje czas sprawowania urzędu.

Tradycyjnie w pracach organizacji międzynarodowych reprezentowali państwa w zasadzie ministrowie spraw zagranicznych. System ów zaczął zawodzić, gdy zwiększyły się kompetencje konferencji i organizacji międzynarodowych, na których forum podejmowano coraz poważniejsze – choć nie zawsze formalne

– decyzje. Tak wyglądały wielkie konferencje pokojowe w Wiedniu (1815), Paryżu (1918/1919) i Teheranie–Jałcie–Poczdanie (1943/1945). Takie były również początki szczytów atlantyckich i europejskich, spotkań przywódców siedmiu najbardziej uprzemysłowionych państw świata, czyli G7 (później G8, z udziałem Rosji), młodszych stażem – szczytów globalnych (ang. *World Summit*, franc. *Sommet mondial*) oraz organizowanych ostatnio, poświęconych walce ze kryzysem, spotkań przywódców G20, które mogą stać się forum nowego porządku światowego. Dziś mówi się w stosunkach międzynarodowych o zjawisku *summitry*, czyli dyplomacji kongresowej, związanej ze specyficzną organizacją, przebiegiem, procedurami tych spotkań.

O uczestnictwie w nich przesądzała różnica porządków prawnych reprezentowanych państw lub rzeczywista władza, wobec której protokół był bezbronny. Każde państwo wyznaczało taką osobistość, która miała podejmować odpowiedzialnie wiążące decyzje polityczne.

Na spotkaniach antyfaszystowskiej Wielkiej Trójki sojusznicy zachodni akceptowali to, że Józef Stalin nie pełnił formalnie najwyższej funkcji państwowej w ZSRR – był wszakże jego niekwestionowanym przywódcą. Formalnie kolegiatna głowa państwa PRL, Rada Państwa, choć reprezentowała ją na zewnątrz, wysyłała ambasadorów i była gospodarzem wizyt zagranicznych, to nigdy nie stała się partnerem do rozmów swych gości.

Monarchowie panujący do dziś w wielu państwach świata nie uczestniczą w prowadzeniu bieżącej polityki, a w konsekwencji rzadko bywają na szczytach o charakterze politycznym. Wyjątkiem od tej reguły są posiedzenia Ligi Państw Arabskich oraz szczyty iberoamerykańskie. Jednakże na wszystkich uroczystościach międzynarodowych, na których reprezentują swe państwa, monarchowie będą zawsze korzystali z pierwszeństwa nad głowami państw o ustroju republikańskim.

Zasadniczą różnicą ustrojową współczesnych państw demokratycznych jest podział obowiązków między głową państwa i szefem rządu. Z jednej strony, wiele państw przyjęło model parlamentarno-gabinetowy, w którym głowa państwa – tak koronowana, jak i wybierana – ma ograniczone kompetencje, a władzę wykonawczą sprawuje w pełni szef rządu. Z drugiej strony, model prezydencki funkcjonuje w tak znaczących państwach, jak Stany Zjednoczone, Francja i Federacja

Rosyjska, które są stałymi członkami Rady Bezpieczeństwa ONZ, dysponują bronią jądrową i stanowią wzór dla innych.

Stąd w szczytach wielostronnych mogą uczestniczyć zarówno prezydenci, jak i premierzy (kanclerze), zależnie od wewnętrznego porządku prawnego ich państw, co wyraża się najlepiej w stosowanej oficjalnej nazwie szczytu szefów państw i rządów (ang. *Summit of Heads of State and Government*, franc. *Sommet des chefs d'État et gouvernement*). Dla przypomnienia, na szczytach europejskich przez głowę państwa zasadniczo są reprezentowane Francja, Cypr, Litwa i Rumunia (w przeszłości była również Finlandia i Polska), w szczytach atlantyckich uczestniczą prezydenci USA, Francji, Polski i większości państw Europy Środkowej i Wschodniej, w szczytach G8 – poza prezydentami amerykańskim i francuskim, również prezydent Rosji. Trzeba tu wytknąć bardzo częsty błąd polskim mediom, które pojęciem „szczyt” określają również spotkania wielostronne na poziomie ministerialnym. Szczyt jest określeniem spotkań jedynie na poziomie przywódców, czyli formuły określanej mianem *leader-to-leader*.

Na szczytach wielostronnych szefowie państw i rządów są wprowadzani w prawach, ale nie w zakresie precedencji. Jedyną organizacją międzynarodową, która na swych szczytach nie różnicuje protokolarnie szefów delegacji, jest ASEAN, organizacja regionalnej integracji gospodarczej Azji Południowo-Wschodniej. Regułą jest przyznawanie prezydentom protokolarnego pierwszeństwa nad premierami i dopiero potem ustalanie oddzielnie kolejności głów państw i szefów rządów, w zależności od czasu sprawowania urzędu. Taki porządek zachowuje również tradycyjne wspólne zdjęcie, zwane rodzinnym (ang. *family photo*, franc. *photo de famille*), należące do rytuału szczytu. Wyznaczone przez protokół, zgodnie z precedencją, miejsce każdego z polityków wskazuje kartonik z nazwą jego państwa (lub z nazwiskiem), przytwierdzony do podestu przygotowanego do zdjęcia.

Na tych dwu zasadach – rozdzielenia rangi szefa delegacji (decyduje również o kolejności zabierania głosu w debacie plenarnej) i czasu sprawowania urzędu, nigdy wieku osobistości równej rangi – opiera się najczęściej organizacja spotkań wielostronnych. Są oczywiście także inne sposoby wyznaczania precedencji, na przykład według klucza alfabetycznego lub kolejności, w jakiej wpłynęły do gospodarzy potwierdzenia udziału. Na uroczystościach monarszych możliwe jest inne potraktowanie głów koronowanych.

Spotkania wielostronne na szczycie zwoływane przez organizację międzynarodową w jej siedzibie korzystają z własnej służby protokolarnej, natomiast szczyty organizowane przez poszczególne państwa powierzane są ich Protokołowi. Protokół Dyplomatyczny każdej delegacji obcej zajmuje się dodatkowo organizacją spotkań dwustronnych, które aranżuje się na marginesie obrad szczytu.

Jeśli taki porządek pierwszeństwa nie odpowiada politycznym potrzebom gospodarzy, oczekują od Protokołu szczególnej inwencji. Amerykanie często mają kłopot z pogodzeniem międzynarodowej roli swego państwa z mniej zaszczytnym miejscem, które może przypaść ich prezydentowi z tytułu precedencji, czyniąc go źle widocznym na ekranach telewizyjnych. Próby zaradzenia takim sytuacjom określają żartobliwym mianem *creative protocol*, czyli „protokołu kreatywnego”, stosującego rozwiązania odbiegające od przyjętych standardów, a nawet naginającego dla celów politycznych porządek występowania delegacji.

Podręcznikowym przykładem jest precedencja, którą przyjął japoński Protokół Dyplomatyczny na uroczystości pogrzebowe cesarza Hirohito w 1988 roku. Udział w nich potwierdził nowo wybrany prezydent USA George Bush (senior). Gdyby wówczas przyjęto regułę długości sprawowania urzędu, przypadłoby mu ostatnie miejsce wśród innych głów państw, a wolą rządu japońskiego było podkreślenie faktu jego obecności. Dlatego został opracowany wyjątkowy porządek precedencji, oparty przede wszystkim na kolejności, w jakiej zmarły cesarz odwiedził obce państwa, z których pierwszym były Stany Zjednoczone. Protokół nie trzymał się więc ślepo sztywnych reguł, lecz przeciwnie – wykazał się niezwykłą elastycznością, reagując na potrzebę polityki zagranicznej swego państwa.

Podobna sytuacja zdarzyła się polskiemu Protokołowi Dyplomatycznemu podczas obchodów 60. rocznicy wyzwolenia obozu Auschwitz-Birkenau w styczniu 2005 roku. W tej jednej z największych i najtrudniejszych uroczystości międzynarodowych przeprowadzonych w Polsce uczestniczyło 45 oficjalnych delegacji na najwyższym szczeblu, którym przewodniczyły głowy państw lub szefowie rządów. Klasyczna precedencja wymagałaby pierwszeństwa delegacji pod przewodnictwem monarchów – zgodnie z długością panowania, po których następowałyby kierowane przez prezydentów – według czasu sprawowania urzędu, przez następców tronu, szefów rządów, przewodniczących parlamentu, ministrów itd. Delegacji Stanów Zjednoczonych przewodniczył wiceprezydent Dick Cheney, co oznaczało, że zajmie ona dopiero 31 miejsce, bezpośrednio po następcach

tronu, a przed premierami. Ponieważ stronie polskiej zależało na uwidocznieniu rangi delegacji USA, a Amerykanom na widoczności ich wiceprezydenta w mediach, dla tej uroczystości przyjęto precedencję przyznającą pierwszeństwo mocarstwom, które odniosły zwycięstwo w II wojnie światowej: Rosji, USA, Wielkiej Brytanii i Francji.

W 2007 roku Francja zgłosiła Protokołowi Rady Unii Europejskiej potrzebę uwzględnienia szczególnego miejsca dla swego prezydenta na zdjęciach rodzinnych kończących szczyty europejskie. Zgodnie z dotychczasową zasadą czasu sprawowania urzędu świeżo wybrany prezydent Sarkozy nie miałby prawa do zajęcia miejsca poprzednika, po prawej ręce przewodniczącego Rady. Aby spełnić to oczekiwanie, ustawiono głowy państw, a następnie szefów rządów w kolejności sprawowania prezydencji przez ich państwa (Francja obejmowała ją już w drugiej połowie 2008 roku). Raz stworzony precedens pozwala prezydentowi Francji na korzystanie z niego na każdym następnym szczycie europejskim, już bez powołania na kolejność rotacyjnej prezydencji.

ROZDZIAŁ 7

JĘZYK DYPLMATYCZNY I ZASADY KOMUNIKOWANIA

*Kiedy dyplomata mówi „tak”, oznacza to „może”,
kiedy mówi „może”, ma a myśli „nie”;
kiedy mówi „nie”, nie jest dyplomata.*

Henry Louis Mencken

7.1. Język dyplmatyczny jako narzędzie pracy

Podobno to sir Winston Churchill miał powiedzieć: *Diplomacy is the art of telling people to go to hell in such a way that they ask for directions*. W nieco dowolnym tłumaczeniu – jako że istnieją też inne, bardziej dosadne – brzmiałoby to: „Dyplomacja to sztuka powiedzenia komuś, by poszedł do diabła, w taki sposób, że poczuje narastające podniecenie na myśl o zbliżającej się wyprawie”. To istota zawodu dyplomaty, sprowadzająca się do zręczności, z jaką może on wpłynąć na zmianę poglądów rozmówcy, by przyjął jego punkt widzenia za własny.

Język dyplmatyczny (ang. *diplomatic language*, franc. *langage diplomatique*) definiuje się na trzy sposoby:

- jako formę wypowiedzi ukierunkowaną na unikanie wszelkich słownych ekscesów, które zastępuje się niedomówieniami;
- jako zbiór terminów i wyrażeń technicznych właściwych dyplomacji;

– jako język, który ze względu na swe rozpowszechnienie w pewnym okresie historycznym pełnił funkcję *lingua franca* (ang. *bridge language*, franc. *langue véhiculaire*), a zatem języka negocjacji międzynarodowych.

W tym podręczniku będzie nas interesowało jedynie pierwsze ze wskazanych wyżej znaczeń.

Język jest rzeczywiście podstawowym narzędziem pracy dyplomaty. Decyduje on o sprawności wyrażania myśli, umiejętności przekonywania do swoich racji, zdolności tworzenia atmosfery zaufania lub chłodnego dystansu – w zależności od potrzeb. Dlatego w renesansowych Włoszech, gdzie wykształciło się rzemiosło ambasadora, zanim przyjęto dlań tę nazwę, używano terminu *oratore*, czyli mówca. Jego pierwszym zadaniem było bowiem stanąć przed dworem obcego władcy i wykazać się takim kunsztem przemowy, by przekonać go do postulatów własnego monarchy. Niccolo Machiavelli doradzał przy tym w traktacie o sztuce bycia ambasadorem: „*Oratore* musi starać się przede wszystkim zdobyć prestiż, który zdobywa się, zachowując się jak człowiek dobry, liberalny i prawy, nie zaś jako skąpiec i obłudnik, który myśli jedno, a mówi drugie [...] Jeśli zaś trzeba za wszelką cenę, jak to się czasem zdarza, ukryć coś w swoim wystąpieniu, należy to czynić z taką zręcznością, by rzecz się nie wydała lub, gdy się wyda, mieć przygotowaną prędką wymówkę”.

O języku dyplomatycznym mówi się więc bardzo różnie i jego oceny bywają skrajne. Jedni chwalą jego obrazowość i trafność, dzięki której można szybko wyrobić sobie opinię o analizowanej sprawie. Drudzy doceniają jego nieprecyzyjność i enigmatyczność, która pozwala zbliżać przeciwstawne stanowiska, by osiągnąć kompromis. Jeszcze inni eksponują jego oryginalność i kreatywność, która pozwala nowymi słowami omijać zapiekłość starych sporów. Wreszcie ostatni uważają go za synonim kłamstwa i obłudy. Ileż powstało na jego temat anegdot i złośliwych powiedzonek – poczynawszy od aforyzmu sir Henry’ego Wottona, angielskiego ambasadora przy Republice Weneckiej, mówiącego, że ambasador to uczciwy człowiek, którego wysyła się za granicę, by kłamał dla dobra swojego kraju, poprzez uwagę Careya Williamsa, że aby być dyplomata, trzeba mówić wieloma językami, w tym językiem podwójnym, aż do zdania Churchilla, że dyplomata to człowiek, który dwukrotnie się zastanowi, zanim nic nie powie.

Przywołajmy jednak z drugiej strony myśl Roberta Frosta: „Dyplomata to człowiek, który pamięta o urodzinach kobiety, ale zapomina o jej wieku”, najlepiej

charakteryzuje ona bowiem specyfikę języka dyplomatycznego. Musi on mianowicie każdorazowo godzić pary sprzeczności. Swą układnością ma jednocześnie schlebiać rozmówcy, nie wyrzekając się nijak stanowczości w obronie własnych interesów. Musi być precyzyjny bez dosadności, by jasno wyrażać zdanie, ale w sposób na tyle wymijający, by nigdy nie zamykać szansy na dalsze negocjacje. Nie może tworzyć u rozmówcy wrażenia narzucania mu swej woli, by go nie upokarzać, ale powinien utrzymywać poczucie własnej determinacji, by wzmacniać jego obawy.

Nadrzędnym celem dyplomacji pozostaje skuteczność w osiąganiu swoich celów, a wybuch gniewu wiodący do zerwania rozmów i zamknięcia kanału kontaktu byłby dla niej klęską. Zachowanie takiej beznamietności zalecał już Machiavelli. „Sądzę – pisał – że jedną z wielkich reguł ludzkiej ostrożności jest powstrzymanie się od znieważania i od grożenia komukolwiek; groźba i zniewaga nie osłabia przeciwnika; ostrzega go zaś, by miał się na baczności, a po wtóre wzmacnia jego wrogość i czyni go bardziej przebiegłym”.

Język dyplomatyczny cechuje konstruktywna dwuznaczność (ang. *constructive ambiguity*, franc. *ambiguïté constructive*), co jest specjalistycznym terminem stworzonym przez wielkiego praktyka negocjacji Henry’ego Kissingera. Modelowym przykładem jej zastosowania jest wynegocjowany przez Kissingera w 1972 roku komunikat szanghajski (ang. *Shanghai Communiqué*, franc. *communiqué de Shanghai*), według którego USA przyjmują do wiadomości, że wszyscy Chińczycy po obu stronach Cieśniny Tajwańskiej uznają, że istnieją tylko jedne Chiny, a ich częścią jest Tajwan. Przyjmując głoszoną przez Pekin doktrynę jednych Chin, nie przesądza on bowiem, w jakiej formie miałyby nastąpić ich zjednoczenie.

Konstruktywnej dwuznaczności, która jest techniką negocjacyjną, nie należy odnosić do pojęcia bezwzględnej prawdy. Wola jej pełnego egzekwowania przez jedną ze stron w przebiegu rozmów może doprowadzić do ich zerwania. Z drugiej zaś strony, jednomyślność niweczy wszelką dynamikę dialogu. Dwuznaczność otwiera natomiast liczne możliwości interpretacyjne i dzięki temu staje się niezbędnym warunkiem znalezienia porozumienia i kompromisu. Jest ona funkcjonalna, gdyż pozwala powiększać przestrzeń negocjacyjną, czyli, jak to określa termin zawodowy, otwierać różne opcje. Konstruktywna dwuznaczność realizuje się na odrębnych poziomach: semantycznym (sens dosłowny a niedopowiedzenie),

praktycznym (wiadomość autentyczna a szum informacyjny) i prawnym (wersja oficjalna a wersja nieoficjalna).

W praktyce protokołu dyplomatycznego należy zwrócić szczególną uwagę na aspekt językowy w trzech różnych sytuacjach. Pierwszą taką okolicznością jest stosowanie języka dyplomatycznego w korespondencji oficjalnej, w której najpełniej wyraża się jego formalizm, wytworność i zarazem niejednoznaczność. Wymaga ona poznania odpowiedniego stylu i słownictwa i umiejętnego posługiwania się nimi. Drugą jest zdolność skutecznego prowadzenia rozmowy, aby móc przekonywać innych do swoich racji, a z drugiej strony bardziej zachęcać ich do wypowiadania się. „Pierwszą i najlepszą radą, jaką mogę dać młodemu człowiekowi rozpoczynającemu karierę dyplomatyczną, jest słuchać, a nie mówić, a przynajmniej nie więcej, niż trzeba, by skłonić innych do mówienia” – utrzymywał pierwszy Earl of Malmesbury, uważany za najwybitniejszego dyplomatę brytyjskiego XVIII wieku. Dyskusja wymaga więc przede wszystkim nabycia umiejętności życzliwego nastrajania rozmówcy, co osiąga się, stosując właściwą etykietę językową, jak i korzystając z komunikacji niewerbalnej, zwanej potocznie językiem ciała. Trzecim zakresem zainteresowania protokołu dyplomatycznego, w którym niezbędne jest dobre opanowanie technik komunikowania, są kontakty dyplomatów z mediami niezbędne do przygotowania oprawy prasowej wizyt.

7.2. Język dyplomatyczny w korespondencji

Everything is negotiable („wszystko można negocjować”) – mówi pierwsza zasada teoretyków negocjacji, a jej realizacji służy właśnie umiarkowanie, jakie wyraża język dyplomatyczny, nigdy zaś zjadliwość. Język dyplomacji musi być dostosowany do sytuacji, zatem trafny i elastyczny. Dlatego najczęściej wykorzystuje hiperbole, czyli figurę retoryczną, która odpowiednio – w zależności od potrzeby i subiektywnej oceny – wyolbrzymia lub pomniejsza fakty czy opinie. Posługiwanie się hiperbolą pozytywną lub negatywną jest szczególnie przydatne i często stosowane w pracy Protokołu. Pozwala bowiem z jednej strony zadowalać ludzką próżność i potrzebę uznania, a z drugiej – unikać poruszania wprost kłopotliwych tematów.

Hiperbola pozytywna to inaczej emfaza, czyli wyolbrzymienie, którego wymownym przykładem w praktyce protokolarnej jest patetyczna forma listów uwierzytelniających, czy rozbudowana tytulatura odbiorcy, nazywanego „Wysokim

Adresatem” (ang. *High Addressee*, franc. *Haut Destinataire*) w korespondencji dyplomatycznej.

Hiperbola negatywna oznacza natomiast eufemizm, czyli omijanie niezręczności. Jej podręcznikowym przykładem jest formuła zwyczajowo stosowana przy wydaleniu dyplomaty podejrzanego o szpiegostwo, którego odwołania jako *persona non grata* żąda Protokół, uznając jego poczynania za działalność niezgodną ze statusem dyplomatycznym (ang. *activities incompatible with his diplomatic status*, franc. *activités incompatibles avec son status diplomatique*).

Za pomocą takich zabiegów język dyplomatyczny stara się unikać dosłowności i kategoryczności, zamiast których woli aluzyjność lub wieloznaczność. Dzięki temu przekaz łagodzi u jego odbiorcy domniemanie arogancji czy obcesowości. Wyraża to zdanie Isaaca Goldberga: „Dyplomacją jest czynienie i mówienie najprzykrzejszych rzeczy w najładniejszy sposób”. Nakładają się na to wyszukane słownictwo, uroczysty formalizm i hieratyczna sztywność. Pozwalają one odindywidualizować przekaz, tak aby jego adresat nie czuł się dotknięty jego treścią. Połączenie takich form ma służyć spotęgowaniu u odbiorcy poczucia okazywanego mu szacunku. Tworzy jednak specyficzną konwencję językową, którą trzeba znać, by nie przyjmować jej bezkrytycznie. Obowiązuje ona w wymianie korespondencji dyplomatycznej i jedynie w tym kontekście można ją właściwie rozumieć.

Jako przykład błędnego odczytania wieloznaczności języka dyplomatycznego podaje się często tekst rezolucji nr 1441 Rady Bezpieczeństwa ONZ z 8 listopada 2002 roku wzywającej Irak do rozbrojenia. Jej ustęp 13 groził Irakowi bliżej niesprecyzowanymi „poważnymi konsekwencjami”: *The Security Council (...) recalls, in that context, that the Council has repeatedly warned Iraq that it will face serious consequences as a result of its continued violations of its obligations*. Zdaniem części państw członkowskich był to tylko „jasny sygnał ostrzegawczy” dla Iraku, zdaniem innych – sformułowanie wyrażnie „oznaczające wojnę bez nazywania jej po imieniu”. Tragiczne konsekwencje tej rozbieżności interpretacyjnej ukazują, z jaką ostrożnością i doświadczeniem należy podchodzić do języka dyplomatycznego. Trzeba bowiem pamiętać, że w jego przypadku użycie figur stylistycznych nie jest poszukiwaniem efektu estetycznego. Przekazywanie informacji o poważnej zawartości, choć wyrażonej w uprzejmej formie, oznacza tak naprawdę zajęcie stanowiska, ale ukrytego w dwuznaczności, czyli przekazanego w sposób okrężny.

Język dyplomatyczny stosuje zazwyczaj bardzo uroczyste i wyszukane słownictwo, świadomie odbiegające od języka codziennego. Jego ceremonialność ma symbolizować przemyślaną, suwerenną decyzję, a podniosłość dodatkowo podkreślać powagę treści, którą przekazuje. Charakterystyczne jest w nim częste używanie imiesłowu przysłówkowego współczesnego, który wzmacnia bezosobową dostojność wypowiedzi. Dzięki temu zabiegowi udaje się ją odpersonalizować i pozbawić ładunku emocjonalnego. „Odnotowując z głębokim zaniepokojeniem”, „dostrzegając z zadowoleniem”, „będąc najgłębiej przekonany” są przykładami tej kategorii zwrotów. Archaizujące wyrazy czy zwroty, jak na przykład „dano” zamiast „ogłoszono”, „ożywiony” zamiast „aktywny” czy „nie bacząc” zamiast „nie zważając”, dodają czynności aspekt ponadczasowości. Świadczą one o tym, że w języku dyplomatycznym przyjęta jest inna wizja czasu niż ta, do jakiej przyzwyczajona jest opinia publiczna. Zadaniem dyplomaty jest myśleć w kategoriach trwania i rozwiązań długoterminowych oraz zachować maksymalne pole manewru w perspektywie nieznanej przyszłości. Dlatego, formułując swoje stanowisko, będzie unikał on wiązania się na krótką metę słowami. Zamiast tego wybierze eufemizm i dwuznaczność, które pozwolą mu nie palić za sobą mostów i zachować mnogość interpretacji.

Tak powstaje zasadnicza różnica znaczeniowa między tym, co dyplomata ma na myśli, a tym, co wypowiada. Lingwistyka określa je opozycją między *le signifiant et le signifié* – znaczącym i znaczone. By wykazać te różnice, porównuje się wyrażenia stosowane w języku dyplomatycznym ze znaczeniem, jakie mają one w języku potocznym, czyli sprowadza wieloznaczność wypowiedzi do jednoznaczności jej przesłania. Jak pisał Robert Jervis, język dyplomatyczny nie posługuje się deklaracjami intencji zrozumiałymi dla niewtajemniczonych, za to jest całkowicie czytelny dla każdego, kto zna jego kod.

Dwaj wybitni dyplomaci poprzedniego półwiecza, wielokrotnie cytowany tu Harold Nicolson i niemiecki ambasador Wilhelm Grewe, sporządzili taką listę porównań między wyrażeniami języka a pojęciami, do których się one odnoszą. Wprawdzie język dyplomatyczny ewoluuje i wiele z poniższych form jest już przżytkiem, ale we współczesnej korespondencji obowiązują nadal te same zasady tworzenia kodu językowego. Przykładowo w języku rezolucji Rady Bezpieczeństwa ONZ zgoda na użycie siły zbrojnej będzie się kryć pod eufemistycznym mianem wszystkich dostępnych środków, a groźba militaryzacji stosunków z Zachodem będzie oznajmiana przez Rosję słowami: nie pozostanie obojętna wobec rozbudowy sił bojowych NATO w Europie Wschodniej.

Język dyplomatyczny	Język potoczny
Mój rząd...	Rząd
uważa, że taka postawa innego rządu jest niezwykczajna	ocenia postawę innego rządu jako niesłychaną
uważa, że trudno jest znaleźć precedensy dla takiego zachowania	ocenia zachowanie innego rządu za niebywałe w stosunkach międzynarodowych
uważa, że takie wypowiedzi opierają się najwyraźniej na nieporozumieniu	uznaje takie wypowiedzi za nedorzeczne
uważa, że zastosowanie takich środków mogłoby prowadzić do nieporozumień	uznaje, że zastosowanie takich środków jest błędem
przygląda się temu z rosnącym niepokojem	deklaruje bezwzględne zainteresowanie
nie mógłby pozostać obojętnym wobec kontrowersji o znaczeniu międzynarodowym	zamierza zająć stanowisko w sprawie
w tych warunkach czuje się zmuszonym działać zgodnie z własnym przekonaniem	zdecydował zerwać stosunki dyplomatyczne
uznaje, że takie środki stanowią akt nieprzyjazny	grozi wojną
odrzuca wszelką odpowiedzialność za konsekwencje, które mogłyby z tego wyniknąć	uznaje, że druga strona jest w trakcie przygotowywania incydentu, który doprowadzi do wojny
nalega z najwyższą stanowczością na udzielenie mu odpowiedzi do dnia 25 bm. o godzinie 18	stawia ultimatum
stwierdza z głęboką przykrością	zamierza zająć bardzo stanowcze stanowisko
czułby się zmuszonym do powtórnej oceny kwestii	uznaje, że wzajemna życzliwość zmienia się we wrogość
czuje się zmuszonym do wyrażenia poważnych zastrzeżeń	w żadnym wypadku nie dopuści
w tych warunkach będzie czuł się zmuszonym do zagwarantowania swoich własnych interesów	rozważa zerwanie stosunków dyplomatycznych

7.3. Język dyplomatyczny w rozmowie

Zasadnicza różnica zachodzi między stosowaniem języka dyplomatycznego w piśmie i w rozmowie. O ile forma pisana ma zachować możliwie najwięcej niejasności przy pozorach precyzji, o tyle forma słowna powinna być bardzo precyzyjna przy zachowaniu niewiążącego charakteru rozmowy. Starą zasadą dyplomacji jest nie zostawiać wyrażanej opinii na piśmie, o ile to nie jest absolutnie konieczne, zgodnie z rzymską maksymą *verba volant, scripta manent*, czyli „słowa ulatują, pisma pozostają”. Pozostaje ona jedną z pierwszych wskazówek dla młodych adeptów zawodu. Dyplomata nie powinien bowiem wiązać sobie rąk stwierdzeniem, z którego będzie chciał lub musiał później się wycofać. Wypowiedzenie tego samego bez pozostawienia śladu na piśmie omija tę niewygodę i będzie znaczyło, że to słuchający nieprecyzyjnie zrozumiał lub niedokładnie zapamiętał. Czasem może być to wygodniejsze dla obu stron.

Stąd inne reguły będą rządziły językiem dyplomatycznym w piśmie i w mowie. Kluczowy dla dyplomacji jest właściwy dobór słów. Jej praktyka rozwinęła słownictwo starannie wyważone, oględne i umiarkowane oraz wyczulenie na niuanse w znaczeniu słów, zarówno wtedy, gdy się zgadza z rozmówcą, jak i wtedy, gdy jest się przeciwnego zdania. Gdy dyplomata interpretuje język swojego polemisty, przyjmuje, że dobór słów był świadomy i celowy, zatem nie zakłada on niewystarczającej znajomości języka czy niewłaściwego tłumaczenia. Odpowiedzialność za nieporozumienie spada wówczas na mówiącego lub piszącego, co jest rozstrzygające w przypadku pisma, którego po doręczeniu nie można już skorygować czy poprawić. Tej sytuacji łatwiej uniknąć w rozmowie, wtedy bowiem, jeśli dyskutant wyczuwa, że odbiorca nie zrozumiał lub negatywnie przyjął jego słowa, może zapobiec powstaniu niejasności, przedstawić kwestię powtórnie i inaczej. „Ambasadorowi bystrość jest potrzebna, by zmiarkował, co dzieje się w sercach ludzi, i umiał korzystać z najdrobniejszych drgnień ich twarzy i innych objawów ich rozdrażnienia, których najbardziej nawet skryci nie umieją ukryć” – radził François de Callières.

Praca dyplomaty opiera się na budowie dobrych relacji międzyludzkich, których kwintesencją jest umiejętność rozmowy oraz przekonania słuchacza do siebie i do swoich racji. Przekaz pisemny wydaje się czasem łatwiejszy, zważywszy na względną trudność szybkiego spotkania, a zatem bywa skuteczniejszy niż kontakt osobisty, lecz nie może zastąpić zażyłości bezpośredniej, nieformalnej

rozmowy. Jej każda forma, od prostej pogawędki, przez wymianę poglądów, przedstawianie *démarche*, do prowadzenia negocjacji, opiera się na dialogu, czyli mówieniu i słuchaniu drugiej osoby. Mówienie, czyli komunikacja werbalna, to budowanie wypowiedzi w sposób jasny, przekonujący i budzący u słuchacza pozytywne nastawienie. Wymaga ono również dostosowania przekazu do osoby, tak by oddać w rozmowie należny jej szacunek poprzez właściwe formuły grzecznościowe, co jest zadaniem etykiety językowej. Przekaz słowny jest uzupełniany przez akcentowanie wybranych słów czy nacisk położony na szczególne części wypowiedzi oraz dodatkowe efekty, takie jak intonacja (przyjemna, poufna, uroczysta, oschła, groźna), gest i mimika twarzy, które tworzą razem komunikację niewerbalną. Jej nieuzmysłowioną częścią jest język ciała. Wszystkie te elementy zostaną przedstawione poniżej.

7.4. Etykieta językowa

Etykieta językowa (ang. *linguistic etiquette*, franc. *étiquette linguistique*) oznacza formuły grzecznościowe właściwe różnym narodom i kulturom. Pojęcie to stworzył w 1960 roku Clifford Geertz na potrzeby swoich studiów nad zwyczajami społeczności azjatyckich. Zdefiniował on etykietę językową jako mur chroniący wewnętrzną strukturę społeczeństwa, trudno jest bowiem rozmawiać z Indonezyjczykiem bez wskazania odpowiednim słownictwem grzecznościowym jego statusu i pozycji. W obrębie języka indonezyjskiego istnieje kilka poziomów etykiety. Niektóre słowa przybierają różne postaci w zależności od jej poziomu, na przykład wyraz „dom” ma trzy różne formy konotujące stopniowo wyższy status rozmówców. Innej formuły powitania używa się wobec osoby o niższej pozycji, innej zaś wobec wyższej. Podkreśla to odpowiednia tonacja: im wolniejsza i bardziej miękka, tym wyższy poziom etykiety. Japońska etykieta językowa *keigo* wyróżnia cztery kategorie zależne od stopnia znajomości rozmówców i różnicy ich pozycji społecznej bądź zawodowej: język uprzejmy (do osoby nieznanego), język pokorny (do osoby o bardzo wysokiej pozycji), język pełen szacunku (do osoby o względnie wysokiej pozycji), język upiększający (gdy mowa o przełożonym) i układny (do osoby niezwiązanej hierarchicznie).

To zróżnicowanie, choć mniej widoczne, istnieje również w społeczeństwach Zachodu, których szybka ewolucja zaciera w języku nierówności stanowe. Etykieta językowa odnosi się do wzorów językowych zachowań grzecznościowych właściwych każdemu społeczeństwu i odpowiadających określonym codziennym

sytuacjom. Są nimi przede wszystkim formuły grzecznościowe, na przykład „dziękuję bardzo”, „ogromnie mi przykro”, „czy mógłbym prosić”, „bardzo mi miło”. Witając konkretną osobę, można wybrać jedną z kilkunastu możliwych formuł powitalnych – jak, między innymi, „dzień dobry”, „witam pana”, „cześć”, „hejka”. Formuły grzecznościowe są tak obecne w języku, że niemal niezauważalne, gdy są używane, natomiast ich brak dostrzeże się łatwo i odczuje nieprzyjemnie. O wyborze formuły decyduje każdorazowo sytuacja, a szczególnie ocena, kim jest odbiorca (jego wiek, status społeczny i łączący z nim, bądź nie, stopień zażyłości). Etykietę językową determinują następujące czynniki:

- pozycja społeczna lub towarzyska rozmówców, która stanowi o ich symetrii lub asymetrii rzeczywistej lub subiektywnej, zatem współrzędności bądź podrzędności przy wyborze formuł grzecznościowych,
- rola społeczna nadawcy wobec odbiorcy, która może być stała lub wynikać z konkretnej sytuacji komunikacyjnej,
- uwarunkowania indywidualne, które mogą zmieniać poprzednie, takie jak wiek, płeć, zawód, wykształcenie, wychowanie itd.

Etykieta językowa przejmując w ten sposób swoisty model grzeczności wynikający z uwarunkowań kulturowych, tradycji narodowych i ogólnych zasad dobrego wychowania. Według badaczy na polski model grzeczności składają się:

- zasada odnosząca się do godności każdego człowieka jako osoby, mająca swoje źródło głównie w chrześcijaństwie,
- zasada okazywania szacunku polemiście, jednocześnie z charakterystycznym umniejszaniem roli własnej osoby,
- zasada życzliwości, przez którą przemawia zainteresowanie sprawami ważnymi dla partnera oraz jego najbliższej rodziny.

Geoffrey Leech wskazał natomiast, że na uniwersalne pojęcie grzeczności składa się pięć czynników: takt, szlachetność, zgoda, skromność i sympatia. Każdy z nich odwołuje się do różnych składowych rozmowy, ale wspólnie mają sprawić przyjemność słuchaczowi, by uczynić go przychylnym. Poprzez formuły etykiety językowej wyrażamy nastawienie emocjonalne do partnera, sympatię, antypatię, poczucie subiektywnej równości lub nierówności. Używając zwrotów grzecznościowych, podnosimy więc jego znaczenie w rozmowie, pomniejszając jednocześnie własne. Buduje się wówczas między rozmówcami relację, która może przyjąć postać intymności, dominacji bądź integracji, w zależności od

powstałego między nimi kontaktu psychicznego. Całości dopełnią elementy komunikacji niewerbalnej – gest, mimika, napięcie i wysokość głosu.

7.5. Komunikacja werbalna

Pierwsze wrażenie, jakie tworzy się nawet podświadomie, poznając nową osobę i nawiązując z nią rozmowę, jest bardziej istotne, niż można by przypuszczać. Jeśli wówczas górę wezmą oceny negatywne, będzie bardzo trudno wpłynąć na ich szybką zmianę. Zbyt duża bezpośredniość w rozmowie może zostać uznana za agresywność i odstraszać ludzi. Dotyczy to zarówno spotkań biznesowych i negocjacji, jak i sytuacji codziennych. Zaleca się w rozmowie stosować wypowiedzi uprzejme, pośrednie i unikające krańcowych ocen. W praktyce oznacza to, że niezależnie od stopnia zażyłości należy dać rozmówcy odczuć, że interesujemy się jego poglądami, jesteśmy gotowi podjąć o nich dyskusję, a może nawet przyjąć je za swoje.

Sposoby osiągnięcia dobrego wrażenia w rozmowie:

1. Słuchać, aby być zrozumianym.

Okazanie zainteresowania i zrozumienia dla stanowiska rozmówcy powinno korzystnie wpływać na jego chęć wysłuchania, a potem również zaakceptowania naszych opinii. Lepiej jest porzucić wyrażenia kategorycznie odmowne typu: „Nie zgadzam się z panem” i zamienić je na zwroty nieantagonizujące. Aby zwiększyć siłę swoich racji, dobrze jest budzić wrażenie uwzględnienia argumentów drugiej strony, zamiast okazywać jej brak pobłażliwości: „Tak, ale...”, „Rozumiem, do czego pan zmierza, ale...”, „Zgadzam się z panem do pewnego stopnia, ale...”

2. Unikać skrajnej jednostronności.

Nie należy dominować rozmowy, ale też nie można być całkiem biernym. Niektórzy rozpoczynają od mówienia o sobie i swoich upodobaniach. To prosta zachęta dla rozmówcy, by, odpowiadając, opowiedział też o sobie. Jednak skoncentrowanie na sobie samym może wywołać skutek odwrotny i stworzyć wrażenie zadufania, przemądrzałości czy nadmiernej pewności siebie, czego ludzie zazwyczaj obawiają się u innych. Dużo łatwiej jest interesować się innymi, niż spowodować, by zainteresowali się nami. To sprawia wrażenie życzliwości, choć zbytnia ciekawość może być źle przyjmowana – jako wścibstwo, brak delikatności czy wtrącanie się w nie swoje sprawy.

3. Pozwolić mówić innym.

Należy ustalić wspólne zainteresowania, co pozwala stworzyć więź i wciągnąć w ten sposób drugą osobę do rozmowy. Prowadzenie rozmowy powinny ułatwiać pytania, które będą pogłębiały wspólny temat. Warto się nauczyć, jak słuchać i wykazywać zainteresowanie odpowiedziami, zarówno poprzez słowa, jak i gesty niewerbalne (potakiwanie). Własne odpowiedzi powinny odnosić się do ostatnich usłyszanych zdań, co wzmocni u rozmówcy poczucie słuchania go z uwagą. Dopiero potem należy dodać do tego, co mówi partner, własne argumenty i odbić piłkę. Badania pokazują, że trzeba reagować na opinie, które są „aktywne i konstruktywne”.

4. Unikać terminów jednoznacznie pejoratywnych.

Zamiast zaprzeczenia powinno się używać słów kojarzonych pozytywnie, choć w formie negatywnej. Zamiast mówić: „Uważam to za zły pomysł”, wystarczy powiedzieć: „Nie wydaje mi się, aby to był dobry pomysł”. Dowodzi to wobec rozmówcy chęci konstruktywnego podejścia do jego stanowiska, którego – mimo najlepszej woli i po starannym przemyśleniu – nie można jednak akceptować. W ten sposób oszczędzi się mu przykrości i nie naruszy się jego poczucia godności własnej.

5. Posługiwać się słowami przeprosin.

Zwroty „przepraszam” czy „przykro mi” mogą być stosowane w szerszym kontekście, który nie ogranicza się jedynie do standardowych przeprosin. Można się nimi z powodzeniem posługiwać, by uprzejmie przerwać rozmówcy, nie wchodząc mu w słowo, by zaznaczyć, że nie zrozumiało się jego stanowiska, by wyrazić wobec niego swój sprzeciw lub dezaprobatę. Osłabi to napięcie sporu i pozwoli przedstawić własną propozycję mniej negatywnie nastawionemu rozmówcy.

6. Używać terminów zmiękczających kategoryczność własnych ocen.

Łagodzenie ostrości sformułowań i odbieranie im dobitności poprzez dodanie określeń relatywizujących bądź wyrażających wahanie powinny osłabić u rozmówcy poczucie surowości sądu i braku wyrozumiałości. Tym samym otwierają możliwość dialogu i lepszego zrozumienia. Zamiast: „Nie podoba mi się jego postępowanie” lepiej powiedzieć: „W jego postępowaniu są rzeczy, które mi nie odpowiadają”; w miejsce kategorycznego: „Nie zgadzam się z tym” życzliwe: „Trudno byłoby mi się z tym zgodzić”.

7. Unikać wskazywania palcem winnego.

Zwracanie się bezpośrednio do rozmówcy, by zarzucać mu imiennie błędy, niezrozumienie czy złą wolę, jest podejściem agresywnym i zbyt personalnym. W praktyce dyplomacji wielostronnej odmowę takiej bezpośredniości określa się powiedzeniem *Naming shaming* – wymienianie imienne obraża. W konsekwencji, zamiast wpływać na pozytywną zmianę ewolucję stanowiska rozmówcy, uszczywnia je. Dlatego zamiast mówić: „Pan mnie najwyraźniej nie zrozumiał” lepiej jest użyć formy „Być może nie wyraziłem się dostatecznie jasno”.

7.6. Komunikacja niewerbalna. Język ciała

Komunikacja niewerbalna (ang. *non-verbal communication*, franc. *communication non verbale*) jest procesem przekazywania wiadomości, opinii czy stanowiska bez użycia słów. Składają się na nią gesty, mimika, intonacja, intensywność głosu, spojrzenia i wszystkie inne elementy wypowiedzi, które mają w intencji mówiącego wzmocnić przekaz. Jej ważnym składnikiem, ale nie synonimem, jest też język ciała (ang. *body language*, franc. *langage du corps*), który oznacza szczególnie nieuświadomioną część komunikacji towarzyszącą przekazowi ustnemu. Trudno ocenić, w jakim stopniu komunikacja niewerbalna uzupełnia przekaz werbalny, uznaje się jednak, że jest on większy, niż podejrzewamy.

Henry Kissinger mawiał: „Telefon służy niezrozumieniu się. Trudno z niego zrobić dobry zapis. Nie sposób bowiem zobaczyć wyrazu twarzy rozmówcy czy jego języka ciała”. Problem pogłębia się wraz z rozwojem komunikacji elektronicznej, a wraz z nią nowych technik pracy dyplomaty. Dlatego w najtrudniejszych negocjacjach unika się nadal ułatwień technologicznych i rozmawia się bezpośrednio, stając oko w oko z rozmówcą. Afera WikiLeaks i ujawnienie powszechności podsłuchu elektronicznego potwierdziły słuszność tego podejścia.

Niezależnie od tego, taka rozmowa otwiera pole dla komunikacji niewerbalnej. Po pierwsze, potrzeba zachowania poufności w bezpośredniej rozmowie buduje pewne poczucie bliskości między antagonistami, zatem obiektywnie ułatwia ich porozumienie. Po wtóre, podczas bezpośredniej rozmowy można dyskutować środki niewerbalne, które – stosowane świadomie lub nieświadomie – mogą korzystnie wpłynąć na siłę własnej argumentacji. Na koniec wreszcie, umiejętna obserwacja najdrobniejszej reakcji słuchacza, czyli jego języka ciała, może zdradzać jego stosunek do wyrażanej właśnie opinii i wpływać na modyfikowanie przekazu na bieżąco.

Komunikacja niewerbalna uzupełnia przekaz słowny w rozmaity sposób. Może go powtarzać, na przykład kiedy, tłumacząc drogę, jednocześnie wskazuje się palcem kierunek, w którym należy podążać. Może go wzmacniać gestami, gdy na przykład deklarując bliskiej osobie przyjaźń, przytula się ją do piersi. Może zastąpić słowa, gdy gestem, na przykład skłonienia głowy, wyraża się jasno zgodę. Może wreszcie wyrażać językiem ciała przekaz stojący w sprzeczności z wypowiedzianymi słowami, co jest badane ze szczególną pieczołowitością zarówno w zachowaniu pokerzysty, jak i dyplomaty. Przyjmuje się wówczas, że to nie słowa, ale język ciała zdradza prawdziwe myśli.

Nie zawsze łatwo jest precyzyjnie zinterpretować rozliczne kody, którymi posługuje się komunikacja niewerbalna. Gesty takie jak uścisk ręki, ukłon, całowanie rąk czy policzków, odkrywanie lub zakrywanie głowy uwiadamiają różnorodność kulturową i narodową specyfikę zachowań grzecznościowych. Przykładowo w zachodnim kręgu kulturowym słuchacz powinien patrzeć mówcy prosto w oczy, by wykazać tym swoje zainteresowanie. W kulturach azjatyckich natomiast, słuchając przemówienia, należy spuścić wzrok na znak szacunku dla mówcy.

Znaki te mają swoje symboliczne znaczenie i bywają czytelne w obrębie konkretnej społeczności, przy czym mogą mieć charakter wieloznaczny. Ukłon może oznaczać powitanie, pożegnanie, prezentację itp. Dla protokołu szczególnie istotne są sytuacje, gdy niewinny gest zostanie odczytany w innej kulturze za obraźliwy lub lekceważący dla rozmówcy. Uniesiony w górę kciuk ma konotację pozytywną w świecie zachodnim i oznacza akceptację (na Facebooku symbol „lubię”), natomiast jest obelżywy w Iranie, jako *bilakh*, czyli gest wysłania interlokutora do diabła. W tradycji buddyjskiej dotknięcie głowy, siedliska świętości, jest zakazane, podczas gdy dla nas pogłaskanie głowy dziecka jest oznaką serdeczności. Jedzenie w milczeniu w kręgu europejskim uznaje się za brak obyczaju, podczas gdy w Chinach i Japonii jest normą. Takie różnice stanowią autentyczne wyzwanie dla Protokołu Dyplomatycznego podczas organizowania wizyt zagranicznych.

Brak jednoznaczności kodów komunikacji niewerbalnej wynika również z wielu znaczeń, które może przyjmować ten sam gest. Przykładowo podniesienie prawej ręki może oznaczać udział w głosowaniu, zadawanie pytania, zgłoszenie się do odpowiedzi, powitanie, składanie przysięgi, czy zatrzymywanie taksówki. I na odwrót, ten sam przekaz może być zakomunikowany poprzez różne znaki niewerbalne. Swoją niechęć do innej osoby można jej dać odczuć, odmawiając podania ręki, odwracając się do niej plecami, fukając i wzruszając ramionami czy ignorując jej spojrzenie.

Kody komunikacji niewerbalnej przyjmują rozmaity charakter i najprościej jest je zdefiniować przez negację – jest to każdy przekaz, który nie ma formy słownej. Judy Pearson wylicza wśród nich ruch i pozę ciała, wyraz twarzy, dotyk, wykorzystanie przestrzeni i czasu, dźwięki i odgłosy niebędące słowami, ubiór, ozdoby ciała (fryzura czy tatuaż). Ich badanie rozwinęło się obecnie w odrębne gałęzie nauki.

Kinezyka (ang. *kinesics*, franc. *kinésique*) bada język ciała, jego pozę, gesty i mimikę. Amerykańskie techniki marketingu dowiodły, że gdy sprzedawcom kazano naśladować język ciała klientów (postawa lustrzana), ich sprzedaż wzrosła o 20%. Użyteczność tego badania dla pracy dyplomaty wynika z możliwości ujawnienia, czy przekaz języka ciała jest zgodny z wypowiedzią słowną, czy też, odwrotnie, zaprzecza jej. „Ciało w naturalny sposób znajduje właściwy gest, jeśli nie przeszkadza mu w tym umysł” – mówi Timothy Gallwey. Istnieje bogata literatura popularyzatorska analizująca niezgodność obu przekazów, jednak do dostarczanych przez nią interpretacji należy podchodzić niezwykle ostrożnie. Język ciała jest bowiem zależny od nieskończonej liczby czynników kulturowych i jednostkowych oraz od wszystkich innych elementów komunikacji. Każda próba jego rozumienia dostarcza cennych wskazówek, ale nigdy nie rozszyfruje się go z absolutną pewnością.

Głównymi składnikami języka ciała są: postawa, jaką bezwiednie przyjmuje człowiek, stojąc lub siedząc, sposób patrzenia, ruchy rąk i nóg. Postawa z jedną stopą silnie wysuniętą do przodu oznacza chęć dominacji i narzucania swojej woli, natomiast głębokie cofnięcie nogi do tyłu wyraża niepewność, obawę i skłonność do agresji. Zgarbiona sylwetka wskazuje na strach, brak pewności siebie. Ręce splecione z tyłu są gestem przywódczym, do którego daje prawo wyższy status społeczny – inaczej zostanie poczytany za agresywny. Patrzenie z góry na rozmówcę wyraża bezwzględną przewagę, skierowanie wzroku w dół zdradza brak pewności siebie, przenoszenie wzroku z osoby na osobę – niecierpliwość czy irytację, a spojrzenie rzucone w stronę drzwi – chęć zakończenia rozmowy. Negatywnie będzie ocenione ukrywanie wzroku za okularami przeciwsłonecznymi.

Ramiona skrzyżowane na piersi, podobnie jak skrzyżowanie nóg, oznaczają niedostępność, która nie wróży dobrze rozmowom. Noga założona na nogę oznacza pozycję dominującą, dużą pewność siebie, a nawet arogancję. Wkładanie rąk do kieszeni oznacza kłamstwo, ukrywanie czegoś. Chowanie ich pod stół sygnalizuje strach i uległość. Zakładanie ręki na rękę to postawa defensywna,

odpychająca. Pocieranie rąk – zarówno jedną o drugą, jak i o inne części ciała – pokazuje zdenerwowanie. Dotykanie twarzy dłońmi jest oznaką zdenerwowania i braku pewności siebie. Chronienie oczu, mruganie nimi sygnalizuje niepewność i zagrożenie. Odgradzanie się rzeczami – dokumentami, kubkiem kawy, torebką – ujawnia postawę defensywną i obniża status.

Uścisk dłoni stosuje się przy powitaniu, spotkaniu, składaniu gratulacji czy finalizacji porozumienia. Gest ten rozpowszechnił się szeroko dopiero w ostatnim stuleciu i do niedawna pozostawał domeną mężczyzn. Obok funkcji grzecznościowej zawiera przekaz niewerbalny, gdyż ujawnia poziom wzajemnego zaufania i emocji. Interpretacja uścisku dłoni pozwala wyrobić sobie zdanie na temat rozmówcy, często korzysta się z niej w rozmowie kwalifikacyjnej. W praktyce amerykańskiej wypracowano kategoryzację na podstawie sposobu podawania ręki, siły uścisku, intensywności i długości jego trwania. O różnorodności kategorii, które reprezentują różny stopień wiarygodności podającego rękę, świadczą wymowne nazewnictwo, wśród którego występują przykładowo: popychacz (*the usher*), odpychacz (*the puller*), byczy gość (*the topper*), ściskacz palców (*the finger squeeze*), tornado (*the twister*), łamacz kości (*the bone crusher*), śnięta ryba (*the dead fish*).

Proksemika (ang. *proxemics*, franc. *proxémie*) zajmuje się ważną z punktu widzenia Protokołu kwestią fizycznego dystansu czy odległości pomiędzy osobami. Przestrzeń wokół człowieka jest formą kokonu, w którym czuje się on bezpiecznie. Twórca tej dyscypliny Edward T. Hall wyróżnił cztery kategorie dystansu i określił ich zasięg. Dystans intymny jest bliskością na wyciągnięcie ręki i nie przekracza 18 cali (około 45 cm), oznacza kontakt fizyczny. Dystans indywidualny obejmuje przestrzeń od 18 cali do 4 stóp (45–122 cm) i wyznacza przestrzeń prywatną z dostępem dla osób znajomych. Dystans społeczny to przestrzeń między 4 i 12 stopami (122–360 cm), najczęściej spotykany w miejscu pracy i sytuacjach oficjalnych. Dystans publiczny przekracza 12 stóp i stosuje się do sal wykładowych, sądowych czy widowiskowych, kościołów i świątyń.

Przestrzeń osobista łączy się bezpośrednio z kwestią dotyku w kontaktach międzyludzkich. Oznacza bowiem wtargnięcie w przestrzeń intymną, odczuwaną diametralnie różnie w zależności od kręgu kulturowego i od wrażliwości osobistej. Ludy śródziemnomorskie i latynoskie wyróżnia nagminność obejmowania się na powitanie, przyjaznego poklepywania i chwytania rozmówcy za ramię. Dotyku unika się natomiast na północy Europy, a zdecydowanie źle jest przyjmowany

w społeczeństwach Azji Południowo-Wschodniej. Na to nakładają się osobiste doznania wynikające z wychowania lub wstydlivości. Tymi różnicami taktownie zarządza Protokół. Naruszenie poczucia bezpieczeństwa poprzez niechciany dotyk może źle usposobić do siebie rozmówców lub zakłócić negocjacje. Znane było początkowe zakłopotanie kanclerz Merkel, nieprzyzwyczajonej do dotyku, którym nieustannie posługiwał się podczas rozmów prezydent Sarkozy.

Chronemika (ang. *chronemics*, franc. *chronémie*) jest dziedziną komunikacji niewerbalnej, która wykorzystuje do przekazu czynnik czasu. Odnosi się ona też do pracy Protokołu, zważywszy na znaczenie, jaki może mieć punktualność lub celowe spóźnienie się na spotkanie. Punktualność jest nieodzowną cechą dobrego wychowania (zob. podrozdział: Pojęcia i zasady rządzące dobrym wychowaniem), ale w praktyce protokolarnej można spotkać się z osobistościami, które świadomie opóźniają swoje przybycie na spotkanie, by wyrazić w ten sposób przewagę nad partnerem. Oczekiwanie na rozpoczęcie spotkania lub ceremonii buduje także jej nastrój. Zarządzanie czasem, jako przekazem niewerbalnym, wyznacza też rytm wygłaszania przemówienia – tym powolniejszy, im bardziej uroczysta okazja – oraz tempo przebiegu ceremonii. Odwrotnie natomiast, współcześnie uznaje się, że im szybsza odpowiedź na korespondencję mailową, tym większe poczucie bliskości i rosnące zainteresowanie kontaktem.

Aby dyplomata mógł w optymalny sposób wykorzystać w swojej pracy elementy przekazu niewerbalnego, stosuje się kilka wskazówek praktycznych:

1. Powinno się obrać możliwie neutralny, niezobowiązujący język ciała, by zyskać w ten sposób postawę wyrażającą otwartość i wolę porozumienia.
2. Mówiąc, należy spoglądać rozmówcy prosto w oczy i używać spokojnego tonu głosu – oba środki mają budzić jego zaufanie.
3. Trzeba starać się rozluźniać ręce, ramiona, usta i brwi, czyli wszystkie te części ciała, które usztywniają się w trakcie poważnych dyskusji.
4. Podczas mówienia należy ograniczyć ruchy rąk, gdyż nadmierna gestykulacja mogłaby zostać poczytana za podejście agresywne, rozpraszające lub irytujące rozmówcę.
5. Nie należy przesadnie się uśmiechać, licząc, że zostanie to poczytane za przyjazne. Odwrotnie, może być to uznane za fałszywe lub wesołkowate, co w obu przypadkach nie wzbudzi zaufania.

7.7. Organizacja konferencji prasowej

Bardzo ważnym elementem polityki zagranicznej jest jej właściwa oprawa prasowa (ang. *media coverage*, franc. *couverture médiatique*). Składają się na nią depesze agencyjne i wiadomości, artykuły i wywiady, reportaże i fotoreportaże. Można się spotkać z krańcową opinią, że wydarzenie, które nie zostało nagłośnione medialnie, dla opinii publicznej nie istnieje. Dodatkową trudnością może być różnica w stopniu zainteresowania wydarzeniem między jego organizatorami a prasą. Dotyczy to szczególnie polityki zagranicznej realizowanej poprzez wizyty oraz spotkania wielostronne, które są zazwyczaj mniej znane opinii publicznej lub niepochlebnie przez nią oceniane (utrudnienia w ruchu ulicznym z racji wizyt, wrażenie oderwania od rzeczywistych problemów społeczeństwa).

Niezbyt przyjemny jest też zwyczaj rozpowszechniony wśród dziennikarzy towarzyszących w wizytach zagranicznych, by w trakcie konferencji prasowej zadawać pytania dotyczące aktualności w polityce wewnętrznej. Daje on gospodarzom przykre wrażenie braku zainteresowania wizytą, odczuwane szczególnie silnie, gdy chodzi o państwo małe, słabsze lub odległe. Właściwe postępowanie w takiej sytuacji wymaga, by polityk lub jego rzecznik prasowy z góry odmówił odpowiadania na takie pytania. Protokół dyplomatyczny stanie na wysokości zadania, gdy tego dopilnuje.

Z racji ważności przekazu i wizerunku medialnego, oprawa prasowa wizyt i wydarzeń oficjalnych o charakterze międzynarodowym ma zazwyczaj dla przywódców państwa charakter priorytetowy. O tym wymogu musi pamiętać w swej pracy Protokół Dyplomatyczny, nawet jeśli jest tylko częściowo zaangażowany w ich przygotowanie. W programie wizyt konieczne jest uwzględnianie kontaktów prasowych, a nawet dostosowywanie ich do godzin emisji głównych wydań dzienników telewizyjnych, łącznie z wzięciem pod uwagę ewentualnej różnicy czasu. Rolą Protokołu będzie natomiast pilnowanie, by spotkania z prasą nie powodowały opóźnień. To szczególnie delikatne zadanie, gdyż polityków interesuje zazwyczaj jak najszersza oprawa prasowa ich wizyt.

Konferencja prasowa (ang. *press conference*, franc. *conférence de presse*) jest roboczym spotkaniem dziennikarzy z osobistościami, które zamierzają się podzielić ważnymi w ich odczuciu wiadomościami i uznają, że właściwym sposobem będzie przekaz bezpośredni, a nie pisemny. W konsekwencji osoby zwołujące konferencję są gotowe odpowiedzieć na pytania przedstawicieli mediów.

Konferencja taka jest okazją do prezentacji własnego stanowiska oraz do bezpośredniego i osobistego kontaktu z dziennikarzami, umożliwiającego lepsze zrozumienie. Bywa zatem porywająca lub bezbarwna, polemiczna lub burzliwa – może stanowić swego rodzaju spektakl dla jej uczestników.

W przeciwieństwie do wywiadu, konferencja prasowa jest adresowana do wszystkich dziennikarzy, aby przekazać im tę samą wiadomość w tym samym czasie. Niektórzy przywódcy, jak na przykład generał de Gaulle, zwoływali ją, by ogłaszać swoje najistotniejsze decyzje polityczne, jakby komunikowane były bezpośrednio opinii publicznej. Im ważniejszy przekaz konferencji, tym staranniej musi być jej organizacja. Należy bardzo precyzyjnie wybrać jej datę i miejsce, upewniając się, czy tego samego dnia nie odbywa się już inne ważne wydarzenie, które może odciągnąć od niej uwagę mediów, albo czy trudności z dojazdem nie wpłyną na zmniejszenie frekwencji. Przykładowo odradza się odbywanie ważnych konferencji prasowych w dniu posiedzenia Rady Ministrów (w Polsce jest to tradycyjnie wtorek, we Francji środa, w Wielkiej Brytanii czwartek, a we Włoszech piątek). Powinno się również unikać godzin zamykania przez redakcję numeru dziennika czy czasopisma, gdyż dziennikarze nie znajdą wtedy czasu na udział w konferencji, a jej przesłanie nie zostanie opublikowane.

Konferencja prasowa zakłada zatem jednoczesność i jednorodność przekazu. Jest otwarta dla wszystkich rodzajów mediów, co oznacza zarówno prasę pisaną, jak i elektroniczną. Coraz wyraźniej odczuwa się potrzebę uwzględnienia w komunikacji publicznej nowych mediów, zwanych też społecznościowymi (ang. *social media*, franc. *réseaux sociaux*, *médias sociaux*), jako wpływających na te segmenty opinii publicznej, które nie posługują się tradycyjnymi środkami masowego przekazu. Nadal jednak utrzymuje się zasada, że na konferencje prasowe zaprasza się dziennikarzy, a zatem osoby legitymujące się kartą prasową lub zgłoszeniem swojej redakcji. W konferencjach prasowych chętnie uczestniczą również obcy dyplomaci, uznając je za dodatkowe źródło wiedzy albo porównując różnice w przekazie publicznym.

Wyróżnia się dwa zasadnicze typy organizacji konferencji prasowej:

- planowana z wyprzedzeniem jako ważny element komunikacji medialnej służący prezentacji ważnych decyzji czy zapowiedzi zmian,
- wymuszona przez obiektywne okoliczności, które mogą wynikać z sytuacji nieprzewidzianej, nadzwyczajnej lub kryzysowej.

Protokół Dyplomatyczny może mieć w swojej pracy do czynienia z oboma typami konferencji. Pierwsze planuje się w przebiegu wizyt zagranicznych i stanowią one zazwyczaj zamknięcie sekwencji rozmów oficjalnych. Odbywa się je również na zakończenie udziału w spotkaniach wielostronnych, takich jak posiedzenie Rady Europejskiej lub szczyt NATO. Drugie organizuje się w związku z ważnymi wydarzeniami międzynarodowymi, wobec których trzeba zająć konkretne stanowisko. Mogą też dotyczyć spraw bardziej personalnych, takich jak przyznanie prestiżowej nagrody lub śmierć wybitnej osobistości.

W przypadku występowania przed prasą w sytuacji kryzysowej, co często może dotyczyć również dyplomatów, zaleca się kilka zasad:

1. Być przygotowanym na to, że może się być nieprzygotowanym, co oznacza gotowość do stawienia czoła nieoczekiwanej sytuacji.
2. Ograniczać przekaz jedynie do faktów znanych. Lepiej jest przyznać się do niewiedzy, niż przedstawiać hipotezy niepoparte wiedzą, które trzeba będzie w kolejnych dniach dementować.
3. Starać się udzielać odpowiedzi na pytania o kwestie najbardziej interesujące dziennikarzy: kto, co, kiedy, jak, dlaczego.
4. Sprowadzać odpowiedzi do kwestii o charakterze zasadniczym typu: przywrócenie kontroli nad sytuacją, ograniczenie ryzyka, udzielenie pomocy poszkodowanym.

Częstą formułą spotkania z dziennikarzami w trakcie wizyty dwustronnej jest wspólna konferencja prasowa (ang. *joint press conference*, franc. *conférence de presse commune*), w której uczestniczą gospodarz i gość. Jej forma i przebieg są wcześniej uzgadniane w najdrobniejszych szczegółach przez służby prasowe. Wiele zależy bowiem od sytuacji lokalnej: zwyczajów i ograniczeń (przykładowo nigdy nie uczestniczą w nich panujący monarchowie), statusu protokolarnego wizyty (dla niektórych wspólna konferencja prasowa jest możliwa tylko w trakcie wizyty oficjalnej), różnego stopnia wolności prasy (wizyty składa się również w państwach o innym od naszego wskaźniku tej wolności), indywidualności polityka i jego kontaktu z mediami (czasem trudnego z racji jego arogancji lub skrajnych poglądów), konkretnej sytuacji wewnętrznej (może skłaniać do minimalizacji kontaktów medialnych). Obaj politycy mogą występować na konferencji sami, może też być prowadzona przez rzecznika prasowego gospodarza. Konferencja jest niekiedy ograniczona do dwóch kilkuminutowych wystąpień.

Może również następować po nich seria pytań, standardowo zawężana do dwóch zadanych przez dziennikarzy z państwa gościa i dwóch z państwa gospodarza. Wspólna konferencja prasowa wymaga wcześniejszej akredytacji zainteresowanych przedstawicieli mediów (dla dziennikarzy własnego kraju na podstawie zgłoszenia przez ich redakcje, dla dziennikarzy obcych w oparciu o notę werbalną ambasady właściwego państwa).

Konferencja prasowa nie jest jedyną formą kontaktów medialnych podczas wizyt i spotkań międzynarodowych. Merytorycznie użyteczny jest briefing prasowy (ang. *press briefing*, franc. *briefing de presse*), określany jako nieoficjalny sposób przekazywania wiadomości oficjalnych. Można go odbywać przed samym wydarzeniem – ważną wizytą lub uroczystością – by odpowiednio przygotować jego odbiór medialny i uzyskać oczekiwany przez organizatorów przekaz. Zazwyczaj prowadzi go osoba odpowiedzialna za organizację wydarzenia lub rzecznik prasowy. W przypadku wizyt zagranicznych jest to często szef Protokołu Dyplomatycznego. Przedstawia się przy tej okazji zarówno założenia przedsięwzięcia, jak i szczegóły oprawy medialnej takie jak akredytacja, tłumaczenia, rezerwacja miejsc, sala prasowa i dostęp do transmisji. Briefing dla prasy urządza się również po wydarzeniu, szczególnie jeśli kontakty z mediami w jego trakcie były ograniczone ze względu na niezbędną dyskrecję, nieodpowiednią porę lub utrudniony dostęp, jak to bywa przy wielkich uroczystościach. W przypadku briefingu zaleca się zawsze położenie nacisku na jego charakter techniczny i informacyjny, przy rezygnacji z własnego komentarza. Dlatego też dziennikarze mogą wykorzystywać całą wiedzę przekazaną podczas briefingu, ale bez cytowania imiennie źródła informacji, co określa się mianem zasady cytowania pośredniego (ang. *indirect quotation rule*, franc. *principe de la citation indirecte*).

Szczególne miejsce we współpracy z mediami zajmuje improwizowana konferencja prasowa (ang. *media scrum*, franc. *point de presse*), nieoczekiwane spotkanie z dziennikarzami, następujące najczęściej bezpośrednio po wydarzeniu, zakończeniu rozmów czy rokowań. Jego specyfikę najlepiej oddaje stosowany dla niego angielski termin *scrum*, zapożyczony z gry w rugby (polski odpowiednik to „młyn”), oznaczający zware, w którym wszyscy zawodnicy rzucają się na piłkę. Mówi się, że jest to spotkanie z prasą organizowane przez dziennikarzy. Zatrzymują oni polityka przy wyjściu z pałacu prezydenckiego, parlamentu czy siedziby organizacji międzynarodowej z prośbą o krótki komentarz do spotkania, które właśnie się zakończyło. Wielu polityków bardzo lubi tę formę kontaktu

z mediami, gdyż pozwala ona na rzucenie kilku chwytliwych zdań (często bez związku z zadaniem pytaniem) i szybkie oddalenie się. Jest zatem mniej zobowiązująca niż klasyczna konferencja prasowa, umożliwia też politykom pokazanie ich otwartości wobec mediów. Takie improwizowane spotkania z prasą zdarzają się również często podczas wizyt zagranicznych lub szczytów wielostronnych. Protokół musi do nich podchodzić bardzo elastycznie, aby pogodzić wymogi czasowe programu z wagą, jaką przywiązują politycy do kontaktów z mediami.

Osobistość powracająca samolotem rządowym po zakończeniu wizyty zagranicznej spotyka się również chętnie z dziennikarzami towarzyszącymi jej w podróży. Takie spotkania mogą mieć bardzo nieformalny charakter, zważywszy na większą ilość czasu, jakim można dysponować, oraz pewne odprężenie po zakończonych obowiązkach oficjalnych. Pozwalają na swobodniejszą rozmowę czy na dzielenie się osobistymi wrażeniami z wizyty. Zazwyczaj unika się przeciągania takich spotkań w czasie i poleca się przedstawicielowi Protokołu, by czuwał nad ich tokiem.

Jeszcze inną formą pracy z dziennikarzami jest organizacja śniadań lub obiadów prasowych (ang. *press breakfast*, *press lunch*, franc. *petit déjeuner de presse*, *déjeuner de presse*). Stanowią one w pewnym stopniu alternatywę dla konferencji prasowej, jednocześnie podkreślając bardziej osobisty charakter takiego kontaktu. Śniadania i obiady prasowe służą głównie budowie wzajemnego zaufania z dziennikarzami i – w przeciwieństwie do konferencji prasowych – nie koncentrują się na konkretnym temacie, za to umożliwiają dość swobodną wymianę opinii na różne tematy. Stąd celem takich spotkań nie jest wprost publikacja prasowa. Natomiast otwartość rozmówców na pytania, indywidualny dobór dziennikarzy, nieformalny i towarzyski charakter rozmowy przy zastawionym stole pozwalają pozyskać życzliwość prasy. Trzeba jednak być bardzo ostrożnym, aby nadmierna wystawność przyjęcia nie wzbudziła podejrzeń, że celem spotkania nie jest dzielenie się informacją, lecz próba zdobycia przychylności mediów.

Śniadania prasowe są rozwiązaniem szczególnie korzystnym – trwają nie dłużej niż półtorej godziny, co oznacza oszczędność czasu. Wpływa to na ich popularność, która oznacza wyższą frekwencję. Ich wadą jest za to wczesna pora (rozpoczynają się około dziewiątej rano), która powoduje liczne spóźnienia. Lunch prasowy natomiast, choć bardziej prestiżowy ze względu na osobiste wyróżnienie dziennikarza zaproszeniem, jest z kolei czasochłonny i ma bardzo ograniczoną liczbę uczestników.

ROZDZIAŁ 8

KORESPONDENCJA

ZASADY I FORMY PISANIA LISTÓW

8.1. Podstawowe zasady korespondencji

Sztuka epistolarna zamiera. Wpływa na to rozwój technik komunikacji, które umożliwiają zastąpienie słowa pisanego. Dostępne urządzenia audiowizualne wypierają tradycyjną lekturę. Środki transportu ułatwiają szybkie przemieszczanie i skracają oddalenie od bliskich, które uprzednio skłaniało do pisania listów. Intensywność życia zawodowego i tempo życia codziennego odbierają czas pisanu.

Pisanie było dawniej koniecznością, którą przekształcono w sztukę. Tomy korespondencji ludzi niekoniecznie wielkich stawały się dziełami literackimi. Nie oczekujemy tego dzisiaj. Jednak umiejętność pisania nie powinna zaniknąć. Listy są dowodem pamięci, który ceni sobie każdy adresat. Nawet jeśli sami nie mamy już nawyku ich pisania, odpowiedź na otrzymany list pozostaje wymogiem dobrego wychowania. Pisanie, w przeciwieństwie do technicznych środków łączności, daje czas na zastanowienie się nad sformułowaniem czy nad myślą wartą rozwinięcia. Pomaga ćwiczyć język, unikać błędów i zwrotów banalnych, które w tej formie są bardziej widoczne. Często obawa przed nieporadnością pióra jest zresztą ukrytą przyczyną niepisania.

Pisanie listów, jako sztuka, wytworzyło swe reguły, tytułaturę, zwroty grzecznościowe. Wiele z nich dezaktualizowało się w miarę demokratyzacji obyczajów,

podobnie jak wiele zasad *savoir-vivre*'u. Odejście od dawnych formuł nie dotyczy jednak zasad uprzejmego i eleganckiego zwracania się do adresata – w korespondencji prywatnej czy w pismach oficjalnych.

Zamieranie zwyczaju korespondowania nie oznacza, że zmniejszyła się liczba pism urzędowych, które otrzymujemy. Zazwyczaj bezosobowe, często pisane niezrozumiałym, brzydkim lub niepoprawnym językiem, formułą „niepotrzebne skreślić” czynią z adresata/teki, anonimowego/wą petenta/tkę, któremu/ej odpowiada anonimowy urząd – „podpis nieczytelny” i do niczego nieprzydatny rozmazany odcisk pieczęci. Ten niewłaściwy sposób redagowania pism urzędowych bierze się również ze sposobu posługiwania się listem w kontaktach prywatnych.

8.2. Zasadnicze części listu oficjalnego, służbowego i prywatnego

Oficjalny list powinien zawsze cechować daleko idąca uprzejmość i staranność w formie. Obie cechy mają świadczyć o szacunku, z jakim traktuje się odbiorcę. Winston Churchill, wysyłając 8 grudnia 1941 roku notę osobistą do ambasadora japońskiego w Londynie, w której informował go, że oba państwa znalazły się w stanie wojny, opatrzył ją kurtuazyjną formułą:

*I have the honour to be, with high consideration,
Sir,
Your obedient servant,
Winston S. Churchill*

W swych pamiętnikach wojennych tę wyszukaną grzeczność tłumaczył następująco: „Niektóre narody nie lubią takiego ceremonialnego stylu. Ale, w gruncie rzeczy, jeśli musimy kogoś zabić, nic nie kosztuje być przy tym uprzejmym”. Nikt nie wymaga od nas aż takiej determinacji, zapamiętajmy jednak, że wyszukaną formą korespondencji niekoniecznie musi oznaczać przyjazną zawartość. Korespondencja oficjalna, szczególnie dyplomatyczna, powinna zachowywać tę uprzejmość form jako dowód, że nawet najbardziej nieprzyjemne treści można przekazać w elegancki sposób.

Ogólne zasady sporządzania listów wprowadziła w naszym kręgu kulturowym kancelaria Ludwika XIV, wydzielając ich formalne elementy (nawet wielkość pustego miejsca pozostawionego nad właściwym tekstem) i tworząc reguły zwracania się do adresata, jego tytułowania i używania wielkiej litery

(charakterystyczne *Votre Majesté*), wreszcie zamykających pismo formuł grzecznościowych. Do dziś zatem obowiązują w oficjalnym piśmie:

1. Adres odbiorcy (ang. *dignitary*, franc. *reclame*), który oznacza umieszczenie jego tytułatury w liście i na kopercie. W tytułaturze w liście nie należy stosować żadnych skrótów, które dopuszczalne są na kopercie. Listy prywatne wymagają adresu wyłącznie na kopercie. Zależnie od stopnia sformalizowania pisma adres pojawia się w jego górnej części, rozpoczynając od środka, lub u dołu po lewej stronie.

2. Odstęp, czyli puste miejsce nad właściwym tekstem (ang. *blank*, franc. *blanc*) – tym większe, im większy szacunek chce się okazać adresatowi; pisma kierowane do najwyższych osobistości zaczyna się od połowy strony.

3. Pierwsza linia listu, czyli pozdrowienie lub inwokacja (ang. *salutation, greeting*, franc. *formule d'appel, appellation*), w której piszący zwraca się bezpośrednio do adresata; zazwyczaj w drugiej osobie liczby mnogiej, choć zależy to też od języka (stąd w polskim *Wasza Wysokość, Wasza Ekscelencjo*). Często pisana jest odręcznie, zawsze kończy ją przecinek, a w tradycji anglosaskiej również dwukropek (w korespondencji oficjalnej nie zaleca się tu wykrzyknika, który można stosować tylko w listach prywatnych).

4. Tytułatura w treści listu (ang. *treatment in the body of letter*, franc. *traitement dans le corps de la lettre*), która nie odnosi się do adresata listu bezpośrednio, w związku z czym używana jest trzecia osoba liczby pojedynczej (stąd w polskim „Jego Wysokość, Jego Ekscelencja”).

5. Formuła grzecznościowa w zakończeniu (ang. *final salutation, complimentary close*, franc. *formule de courtoisie*), w której wyrażnie podkreśla się charakter osobistych kontaktów i nadaje się ton całemu pismu. Będzie zatem inna w zależności od tego, jaką pozycję ma adresat: wyższą, równą lub niższą, następnie, czy adresata zna się osobiście i jak zażyła jest to znajomość. W listach drukowanych pisana jest zazwyczaj odręcznie i zawsze zakończona przecinkiem.

6. Podpis (ang., franc. *signature*), który musi być zawsze odręczny, gdyż dowodzi autentyzmu listu, nawet jeśli nadawca nie pisał go sam, tylko podyktował. Niżej mogą widnieć napisane wyrażnie imię i nazwisko, a także tytuł lub zajmowane stanowisko, jeśli nie pojawiły się wcześniej. Czasem z upoważnienia nadawcy składa podpis zastępca, dodając obok jego nazwiska skrót „z up.”, „z upoważnienia” (ang. *p.p. – per procurationem*, franc. *par délégation, par ordre*).

7. Adresowanie koperty, czyli jej subskrypcja (ang. *subscription*, franc. *suscription*), powtarza adres z treści listu, ale dopuszcza skróty w tytulaturze. Na standardowej kopercie adres umieszcza się pośrodku, w dolnej połowie. W korespondencji oficjalnej niedopuszczalne jest używanie kopert z okienkiem na adres, można je jednak stosować w korespondencji seryjnej, służbowej lub handlowej.

W liście należy również uwzględnić:

8. Nagłówek (ang. *heading*, *letterhead*, franc. *en-tête*), na górze pierwszej strony, który podaje adres zwrotny nadawcy; może mieć formę nadruku, zwykle na papierze firmowym przedsiębiorstw i instytucji, lub danych adresowych zapisanych zazwyczaj w trzech kolejnych wierszach, w górnym lewym rogu.

9. Datę poprzedzoną nazwą miejscowości, w tradycji anglosaskiej umieszczaną bezpośrednio pod nagłówkiem (czasem z linią odstępu, szczególnie jeśli ma on więcej niż trzy wiersze), zatem po lewej stronie kartki. W bliższej nam tradycji francuskiej data powinna znajdować się w prawym górnym rogu. Datę zapisuje się po polsku, francusku i angielsku w porządku: dzień, miesiąc, rok, jedynie w tradycji amerykańskiej jest inaczej: miesiąc, dzień, rok.

10. Adres zwrotny na kopercie, w lewym górnym rogu, w postaci nadruku na kopercie firmowej, odcisku pieczętki, wpisu odręcznego lub maszynowego, czy wydruku komputerowego.

Współczesne listy służbowe (a zatem nie oficjalne – wymieniane między organami państwa lub instytucjami publicznymi), czyli korespondencja osób prywatnych z urzędami lub korespondencja handlowa (ang. *business letters*, franc. *lettres d'affaires*), nie muszą zawierać wszystkich wymienionych tu elementów, gdyż nie ma obowiązku dodawania wstępnych i końcowych formuł grzecznościowych. Jednakże, podobnie jak w pismach oficjalnych, świadczą one o szacunku, z jakim traktuje się odbiorcę, oraz o kulturze i profesjonalizmie nadawcy. Taka korespondencja może mieć specyficzne dodatki, jak:

1. Powołanie się przed właściwym tekstem na wcześniejszą wymianę pism, ich referencje, oznaczane polskim skrótem: Dot. (ang. *Re:*, franc. *réf.*).

2. Załączniki do właściwego pisma, zaznaczane jako: Zał. (ang. *Enc.* – *Enclosure*, franc. *p.j.* – *pièce jointe*).

3. Informacja o innych odbiorcach: Kopię otrzymuje/Kopia do wiadomości (ang. *cc:*, *copy to*, franc. *c.c.*).

Tradycyjne, a więc nie elektroniczne, listy prywatne powinny być zawsze pisane ręcznie. Ze względu na osobisty charakter mają uproszczoną formułę i niezależnie od formy przekazu składają się z pięciu elementów:

1. Nagłówek podającego dane nadawcy i datę – z lewej lub prawej strony pisma.
2. Nieformalnego i osobistego pozdrowienia w pierwszej linii, które tylko w liście prywatnym można zakończyć wykrzyknikiem, choć lepiej postawić przecinek.
3. Właściwego tekstu, który może być podzielony na akapity.
4. Krótkiej i prostej formuły grzecznościowej zakończonej przecinkiem.
5. Podpisu, który, zależnie od stopnia zażyłości nadawcy z adresatem, może być tylko imieniem.

Wszystkie części listu, także jego kolejne akapity, należy oddzielić przynajmniej jedną linią. Między końcową formułą grzecznościową i podpisem pozostawia się co najmniej trzy linie odstępu.

W liście prywatnym dane adresata znajdują się wyłącznie na kopercie. Tym różni się on od listu oficjalnego lub służbowego (z sześcioma elementami formalnymi).

8.3. Układ listu

Do pisania listów używany jest zazwyczaj standardowy papier o wymiarach A4, czyli 210 x 297 mm, który – w listach rękopiśmiennych – może być składany na pół i tworzyć czterostronicową kartkę. Papier listowy może być zarówno czystą kartką, jak i drukiem firmowym lub specjalną papeterią korespondencyjną. W listach odręcznych praktykowane jest zapisywanie obu stron kartki (na kartce złożonej zwyczajowo pisze się najpierw na stronach nieparzystych, a dopiero potem na parzystych). W listach drukowanych zapełnianie obu stron, czyli tak zwanych *recto i verso*, jest niewskazane.

W listach liczących kilka stron możliwe jest zaznaczanie dalszego ciągu wielokropkiem w prawym dolnym rogu. Do tradycji anglosaskiej należy powtarzanie ostatniego słowa strony na początku następnej.

Kartki nie powinno się zapisywać całkowicie, żeby nie zaszkodzić dobremu odbiorowi treści. Przypomnijmy raz jeszcze Ludwika XIV i jego precyzyjne wyliczenia wielkości pustego miejsca pozostawianego na stronie listu z szacunku dla

czytelnika i w trosce o jego wygodę. Układ strony musi zatem być przejrzysty, a tekst pełen światła w postaci marginesów i odstępów między wierszami (ang. *margins*, franc. *marges*).

Przyjmuje się, że należy pozostawić większe światło w dolnej części kartki i po jej lewej stronie, gdyż piszemy z lewej do prawej. Szersze marginesy, lewy i dolny, powinny mieć 30–40 mm, a węższe, prawy i górny, 20–30 mm. Na marginesie górnym można umieścić symbol, logo lub herb nadawcy, a jego dane adresowe – w polu marginesu dolnego. Podane wymiary nie są obowiązkowe, mogą się różnić w zależności od zwyczajów lokalnych. Francuskie przepisy korespondencji służbowej wymagają na przykład marginesu lewego szerokości 45–50 mm, gdyż jest to pole na urzędowe uwagi i adnotacje. Margines prawy powinien mieć 20 mm. Jeśli papier listowy byłby zapisywany obustronnie, *verso* miałoby szerszy prawy margines.

List pisany zarówno ręcznie, jak i na maszynie lub komputerze może być ułożony na dwa zasadnicze sposoby. Pierwszy sposób, anglosaski, rzadziej stosowany w Polsce, polega na dosunięciu do lewego marginesu wszystkich kolejnych części listu: adresu nadawcy, daty, adresu odbiorcy, właściwego tekstu, formuły grzecznościowej i podpisu. Nie robi się tu akapitów, czyli wcięć zaznaczających początkowy wiersz nowego ustępu. Zastępuje je światło, pusty wiersz interlinii (ang. *blank line*, franc. *blanc*) pozostawiony między kolejnymi fragmentami.

Przedstawiony układ odpowiada pojęciu pisma pełnoblokowego (ang. *block style*, franc. *à un seul alignement*), spotykanego w standardowym oprogramowaniu komputerowym. Dosunięcie do lewego marginesu stwarza wrażenie większego uporządkowania, z sugestią jasnego stawiania problemów i szybkiego przejścia do istoty spraw – co lepiej odpowiada wymogom pisma służbowego, w tym korespondencji handlowej.

W tradycji anglosaskiej istnieją specyficzne odmiany adresowania listów i wprowadzania formuły końcowej z podpisem. Tradycyjny amerykański sposób, który utrzymuje się w korespondencji oficjalnej i dyplomatycznej, to kaskadowy układ kolejnych wierszy. W przeszłości stosowano go również w Polsce, gdzie polecały go stare poradniki, zwane listownikami lub sekretarzami, jako najwłaściwszą formę wypisywania adresu na kopercie:

*His Excellency the Honourable
President of the United States,
The White House, Washington, D.C.*

Krótką formułą zamykająca pismo może rozpoczynać się od środka wiersza; poniżej jest wówczas miejsce na podpis.

Drugi zasadniczy układ tekstu wywodzi się z obyczaju francuskiego i bliższy jest polskiej tradycji pisania listów. Charakteryzuje go wypełnianie strony w bardziej zrównoważony sposób. Dane nadawcy są po lewej, ale data znajduje się po prawej, adres odbiorcy zapisany jest od środka wiersza, cały tekst – włączając początkową i końcową formułę grzecznościową – zajmuje przestrzeń pomiędzy obu marginesami, a podpis – jak adres odbiorcy – rozpoczyna się od środka wiersza.

Bardzo istotne w tym układzie strony są akapity (ang. *paragraphs*, franc. *alinéas*), których wcięcie o umownej wielkości pięciu spacji w pierwszym wierszu kolejnego ustępu oznaczają początek nowego wątku. Co ważne (nieznajomość tej zasady to źródło częstych błędów), pisana na ogół odręcznie formuła pozdrowienia poprzedzająca właściwy tekst nie wymaga akapitu, podczas gdy formuła końcowa – również zwykle rękopiśmienna – takie wcięcie mieć musi, gdyż pełni funkcję ostatniego ustępu pisma. Możliwe są oboczności w formule pozdrowienia, którą w dawnej polskiej tradycji korespondencyjnej umieszczano pośrodku wiersza (wyśrodkowaną), czego pozostałością jest akapit. Stosowanie akapitów wymaga również pozostawienia między kolejnymi ustępami pustej interlinii.

Taki układ strony listu odpowiada pismu półblokowemu (ang. *semiblock style*) w oprogramowaniu komputerowym. Równomierne rozmieszczenie tekstu daje wrażenie większej harmonii, ale i braku bezpośredniości w stawianiu problemów. Lepiej kojarzy się z dystansem korespondencji oficjalnej, choć również z intymnością korespondencji prywatnej.

8.4. Wstępne i końcowe zwroty grzecznościowe

Zwroty grzecznościowe omówimy na przykładzie dwóch najważniejszych języków naszego kręgu kulturowego: angielskiego i francuskiego. Podstawową różnicą między nimi jest to, że o ile oba mają ściśle sformalizowane zwroty stosowane w korespondencji listowej, o tyle angielski niezwykle je uprościł, podczas gdy we francuskim pozostają bardzo rozbudowaną wiedzą o gradacji znajomości i różnicy rangi adresata i nadawcy. Damy także nieco wskazówek dotyczących języka polskiego, z zastrzeżeniem, że prowadzona w nim korespondencja jest znacznie mniej sformalizowana.

Anglosaskie terminy grzecznościowe

Anglosaskie zasady korespondencji są bardzo proste. Stosuje się w niej powszechnie, a zatem w pismach o charakterze służbowym, handlowym i prywatnym, trzy zasadnicze typy zwrotów grzecznościowych. Nie używa się ich w listach oficjalnych, adresowanych do najwyższych osobistości w państwie, arystokracji i duchowieństwa, którym przysługują szczególna tytułatura i formy bardziej rozbudowane.

Listy kierowane do osób nieznanym, a więc pozbawione cech osobistych, w pozdrowieniu przyjmują takie formuły, jak:

- początkowa – *Dear Sir, Dear Madam,*
- końcowa – *Yours faithfully* lub *Respectfully*.

W miarę upowszechniania się równouprawnienia we współczesnym angielskim zaczęto unikać wcześniej stosowanej bezosobowej formy męskiej *Dear Sirs* lub *Gentlemen*, uznając ją za *sexist salutation*.

Pisma kierowane do osób spotkanych tylko raz lub znanych jedynie z prowadzonej korespondencji zaczynają się i kończą odpowiednio:

- *Dear John Smith* lub *Dear Mister Smith,*
- *Yours sincerely* lub *Yours very truly*.

W listach pisanych do adresatów dobrze znanych osobiście formuły pozdrowienia początkowego i końcowego wyglądają następująco:

- początkowa – *Dear John,*
- końcowa – *Yours sincerely* lub *Sincerely*.

Podobieństwo terminów odpowiadających polskim określeniom: „wiernie” (*faithfully*), „prawdziwie” (*truly*) i „szczerze” (*sincerely*) jest pozorne i nie oznacza, że są one wymienne i mogą być dowolnie stosowane. Istotnie, w korespondencji prowadzonej po polsku można napotkać formuły grzecznościowe: „Szczerze (prawdziwie) oddany” lub „Łączę wyrazy szczerzego (prawdziwego) szacunku”. Są to dosłowne tłumaczenia z angielskiego, niemniej pozbawione semantycznego odcienia oryginałów. Jak zobaczymy zresztą, te same terminy – ze wskazaną gradacją – służą również jako formuły grzecznościowe w korespondencji adresowanej do najwyższych dostojników państwowych i osób duchownych. W pismach

o charakterze prywatnym (*informal letters*) używane są bardzo proste końcowe formuły pozdrowienia: *Best wishes, Best regards, Kindest regards, Cordially*.

Francuskie terminy grzecznościowe

Tu stosunkowo proste są formuły początkowe, końcowe natomiast bywają zdecydowanie bardziej rozbudowane i różnicowane niż zwroty angielskie. Jacques Gandouin w najpopularniejszym współczesnym podręczniku protokołu i dobrych manier wymienia 63 formy, co nie zamyka listy możliwości. Różnorodność zwrotów grzecznościowych ułatwia precyzję i subtelność, gdyż odzwierciedla relację społeczną i osobistą nadawcy i adresata oraz stopniuje zależnie od niej wyrazy szacunku lub serdeczności. Inne zwroty stosuje się zatem w korespondencji z przełożonymi, inne z równymi rangą i podwładnymi; inaczej zwrócić się do osób nieznanych, mniej znanych i zaprzyjaźnionych.

Formuła otwierająca list (*l'appel*) nie wymaga używania tytułatury i różni się w zależności od osobistej znajomości z adresatem. Listy kierowane do osób nieznanych osobiście rozpoczyna się prostym: *Monsieur, Madame*, czasem dodając tytuł: *Monsieur le Directeur*. Do ludzi znanych osobiście pisze się: *Cher Monsieur, Chère Madame*. W przeciwieństwie do zwyczaju angielskiego nigdy nie dodaje się nazwiska. Specyfiką jest koleżeński zwrot w korespondencji wykonujących ten sam zawód: *Cher Collègue*, a w przypadku wolnych zawodów (lekarz, adwokat) – *Cher Confrère*. Do znanych dobrych znajomych pisze się: *Cher Ami, Chère Amie*, lub z użyciem imienia: *Cher Jean, Chère Marie*. Francuski nie znosi natomiast popularnej w Polsce formuły imienia poprzedzonego zwrotem *Monsieur* czy *Madame*. To błąd na granicy obraźliwości.

Francuski końcowy zwrot grzecznościowy ma trójdzielną strukturę i składa się z: prośby o przyjęcie, zapewnienia, wyrazów szacunku. Przedstawione tu formy zestawia się w jeden zwrot zależnie od rangi adresata i utrzymywanej z nim znajomości.

Prośba o przyjęcie:

– *Daignez agréer, Monsieur...* (Raczy Pan przyjąć...) – bardzo ceremonialny zwrot w korespondencji z najwyższymi osobistościami;

– *Je vous prie, Monsieur, de bien vouloir agréer...* (Proszę Pana o łaskawe przyjęcie...) – zwrot do osób o wyższej randze;

– *Je vous prie d'agréer, Monsieur...* (Proszę Pana o przyjęcie...) – forma standardowa i uniwersalnie uprzejma;

– *Veillez agréer, Monsieur...* (Zechce Pan przyjąć...) – forma standardowa, stosowana zwłaszcza wobec osób o niższej randze;

– *Agréez, Monsieur...* (Proszę przyjąć...) – do osób dobrze znanych;

– *Recevez, Monsieur...* (Proszę przyjąć...) – do osób dobrze znanych, zalecana w korespondencji prowadzonej przez kobiety.

Zapewnienia o szacunku:

– *l'hommage* (hołd) – tylko wobec najwyższych osobistości, ale tradycyjnie – choć z nieco staroświecką kurtuazją – również wobec kobiet;

– *l'expression* (wyrazy) – klasyczny zwrot do adresata o wyższej randze społecznej, niż ma nadawca;

– *l'assurance* (zapewnienie) – wobec osób o równym lub o niższym statusie; popularne między dyplomatami.

Wyrazy szacunku kierowane do osób o wyższej pozycji:

- *de ma très haute considération,*
- *de ma haute considération,*
- *de ma respectueuse considération,*
- *de ma considération distinguée,*
- *de mes sentiments dévoués,*
- *de mes sentiments respectueux.*

Wyrazy szacunku kierowane do osób o równej pozycji:

- *de ma parfaite considération,*
- *de ma considération distinguée,*
- *de mes sentiments distingués,*
- *de mes sentiments les meilleurs.*

Wyrazy szacunku kierowane do ludzi osobiście znanych oraz zaprzyjaźnionych:

- *de mon respect,*
- *de mon respectueux souvenir,*
- *de mon fidèle souvenir,*

- *de mon amical souvenir,*
- *de ma cordiale salutation,*
- *de mes sentiments les plus cordiaux.*

Hiszpańskie terminy grzecznościowe

Jedynie dla informacji warto wskazać, że inna wielka tradycja protokołu, kultywowana w Hiszpanii, przejęła starożytny łaciński zwyczaj zamykania listów krótkim pozdrowieniem lub życzeniem. Często przyjmuje ono formę abrewiacji:

- *Afmo. (Afectisimo)* – najżyczliwiej, najserdeczniej,
- *Atte. (Attentamente)* – uprzejmie,
- *At. lub Atto. (Attento)* – uprzejmie,
- *B.L.M. (Besa la mano)* – całuję dłoń,
- *D.G.M.A. (Dios guarde muchos años)* – niech Bóg zachowa na długie lata,
- *D.M. (Dios mediante)* – niech Bóg pomaga,
- *Q.D.G. (Que Dios guarde)* – niech Bóg ma w swej opiece,
- *Q.E.S.M. (Que estrecha su mano)* – ściskam Pańską dłoń,
- *s.s. (seguro servidor)* – oddany sługa,
- *s.s.s. (Su seguro servidor)* – Pański oddany sługa.

Polskie terminy grzecznościowe

Język polski nie wykształcił równie sztywnych reguł, jak tu przedstawione. Można przyjąć jednak, że kieruje się podobnymi zasadami i często przejmuje zwroty grzecznościowe z innych języków. Co najważniejsze: formuły grzecznościowe otwierające i zamykające list muszą być przemyślane.

Listy powinno się adresować, poprzedzając nazwisko odbiorcy tytułem „Pan”, „Pani” lub tradycyjnym „WPan”, „WPani”, pisanym zawsze bez kropki. Dopuszcza się formę „Szanowny Pan”, „Szanowna Pani”, choć nie należy jej nigdy stosować w postaci skrótu „Sz. Pan”.

Początkowa formuła grzecznościowa jest zbliżona do francuskiej. Do osób nieznanych pisze się „Szanowny Panie”, „Szanowna Pani”, dodając tytuł adresata. Formułę tę kończy zawsze przecinek. W polskiej tradycji uwzględnia się również tytuły noszone w przeszłości (na przykład w piśmie do byłego rektora, byłego

ministra itp.). Do osób znanych można zwracać się „Szanowny i Drogi Panie” lub „Drogi Panie”. Zwracanie się do adresata po imieniu jest właściwe tylko w korespondencji prywatnej.

Kończową formułę grzecznościową w języku polskim wyraźnie się zaniedbuje, ograniczając ją do nieładnej formy „Z poważaniem” lub „Z wyrazami szacunku”, czasem jeszcze niezręcznie dodając prośbę o pozytywne załatwienie sprawy. Tymczasem istotne byłoby rozróżnienie stopnia znajomości i rangi, ale także różnicy wieku, aby do osób nieznanych pisać: „Łączę uprzejme wyrazy”, do przełożonych: „Łączę wyrazy (głębokiego, najgłębszego) szacunku”, a do osób znanych: „Łączę (serdeczne, najserdeczniejsze) pozdrowienia” lub „Łączę wyrazy pamięci”. Właściwą formą jest też: „Przesyłam wyrazy (szacunku, pamięci...)”, podczas gdy zwrotu „Załączam...” trzeba zdecydowanie unikać (załącza się dokumentację).

Najogólniej, należy przyjąć, że czytelnik listu będzie zawsze wyczulony, choćby podświadomie, na uszanowanie, z jakim się do niego zwraca. To uszanowanie jest widoczne nie tylko w użyciu standardowych zwrotów, lecz także w staranności, z jaką przygotowano list. Jeśli adresat dostrzega niedbale czy szybko nabazgrane słowo, które miałoby świadczyć o szacunku nadawcy, może sobie wyrobić o nim opinię zupełnie odwrotną. Czas i uwaga poświęcone przesyłanej korespondencji najlepiej świadczą o intencjach autora. Jeśli cały list lub zawarte w nim formuły grzecznościowe są napisane ręcznie, trzeba pamiętać o tym, że czytelnik zwróci uwagę również na charakter pisma. Pismo nieczytelne uznaje się za przejaw skrytości, szybkie dowodzi niecierpliwości, małe świadczy o nieśmiałości, a pochylone w prawo, w kierunku pisania, może wskazywać na otwartość. Nie wchodząc tu w interpretację grafologiczną cech piszącego, której zresztą nie wolno lekceważyć, ograniczmy się tylko do stwierdzenia, że wskazana jest staranność w piśmie.

8.5. Wysyłanie listów

Przygotowany do wysyłki list musi zostać raz jeszcze przeczytany, sprawdzony i skorygowany. Dotyczy to korespondencji pisanej zarówno ręcznie, jak i na maszynie bądź na komputerze, którego program korektorski potrafi płać nieoczekiwane figle. Dbałość jest odbierana jako wyraz szacunku dla adresata i może rzutować na odpowiedź.

Na kopercie zawsze powinien być taki zapis jak w zamkniętym w niej liście. Oznacza to, że jeśli list jest pisany odręcznie, podobnie odręcznie trzeba zaadresować kopertę. Przy standardowym formacie papieru A4 można stosować cztery rozmiary kopert: w kopercie C4 (229 x 324 mm) umieszcza się kartki bez zginania, koperta C5 (162 x 229 mm) wymaga złożenia ich na pół, koperta DL (110 x 220 mm) – na trzy, a koperta C6 (114 x 162 mm) – na cztery. Kartkę zgina się na pół zapisaną stroną do wewnątrz, na trzy, poczynając od dołu, na cztery zaś – najpierw pionowo, a potem poziomo.

Zaadresowaną kopertę zakleja się i wysyła pocztą lub przekazuje, również zaklejoną, przez posłańca. Dodaje się wówczas w jej lewym dolnym rogu adnotację „przez posłańca” (ang. *hand delivery* lub *per*, franc. *par porteur*). W szczególnych sytuacjach, gdy pismo dotyczy spraw wielkiej wagi, nadawca może je wręczyć odbiorcy sam. W dyplomacji ambasador czyni to na polecenie swego MSZ. Takiemu bezpośredniemu przekazaniu towarzyszy zawsze ustne przedstawienie sprawy lub naświetlenie okoliczności, które legły u podstaw pisma. Uważa się powszechnie, że świadczy to dodatkowo o powadze sprawy.

Jeśli kopertę daje się znajomej osobie z prośbą o przekazanie adresatowi, to zawsze niezaklejoną – co jest miarą zaufania – z adnotacją w lewym dolnym rogu „przez grzeczność” lub skrótem *p.g.* (ang. *by favour*, franc. *aux bons soins de* lub *a.b.s.*). Zdarza się, że taka osoba sugeruje nadawcy zaklejenie koperty, co jest krępującą przesadą.

Przesyłka dostarczana zarówno pocztą, jak i bezpośrednio może mieć charakter poufny lub osobisty. Wówczas na kopercie pojawia się adnotacja „do rąk własnych” (ang. *in propria manu*, franc. *aux mains propres* lub *a.m.p.*) lub – gdy pismo adresowane jest do miejsca pracy odbiorcy – „osobiste” (ang. *Personnel*, franc. *personnelle*).

Listy coraz częściej wysyła się faksem (ang. *facsimile*, *fax*, franc. *télécopieur*, *fax*) lub pocztą elektroniczną (ang. *e-mail*, franc. *courriel*) w formie tekstowej lub zeskanowanego dokumentu. Przesyłka faksowa i mailowa wiąże się wprawdzie z potrzebą pilnego przekazania pisma, ale od strony formalnej musi być ono tak samo przygotowane i opatrzone zwrotami grzecznościowymi jak klasyczny list. Do tekstu przesyłki należy dołączyć prośbę o kontakt w razie niewyraźnego lub niepełnego odbioru. Faksem bądź mailem nigdy nie odpowiada się na listy przesłane pocztą, które nie wymagają tego w trybie pilnym, ani na

oficjalne zaproszenia. Ogólnie rzecz biorąc, odpowiedź powinna być przekazana tą samą drogą co pismo, do którego się ona odnosi.

8.6. Netykieta, *netiquette*

Pocztą elektroniczną rządzą podobne zasady, niemniej jej gwałtowny rozwój sprawił, że wykształcił się szczególny kodeks zachowań, zwany netykietą, *netiquette*. Ta nazwa jest oczywiście złożeniem terminów *net*, czyli „sieć”, i *etiquette*, „etykieta”. Pokazuje to naocznie, że tak zwane dobre maniere nie są reliktem przeszłości – każdy rodzaj rzeczywistości społecznej i związanych z nią środków technicznych potrzebuje własnego porządku i spisanych reguł. Większość zasad netykiety wynika z ogólnych zasad *savoir-vivre*, ale są też reguły swoiste, związane ze specyfiką komunikacji w sieci komputerowej. Najbardziej klasycznymi zapisami netykiety są: poradnik *The Net: User Guidelines and Netiquette* Arlene H. Rinaldi, wykładowczyni Atlantyckiego Uniwersytetu Florydy z 1992 roku (<http://courses.cs.vt.edu/~cs3604/lib/Netiquette/Rinaldi>), opublikowany w 1994 roku podręcznik *Netiquette* Virginii Shea z Uniwersytetu Cornell oraz dokument elektroniczny RFC 1855 „Netiquette Guidelines” (www.faqs.org/rfcs/rfc1855.html) opracowany w 1995 roku przez grupę roboczą kierowaną przez Sally Hambridge z korporacji Intel Corp. Służą one jako podstawa odpowiedzialnego posługiwania się internetem i wykazują wszystkie cechy podręcznika protokołu dla korespondencji elektronicznej XXI wieku.

Netiquette dotyczy głównie odpowiedzialnego posługiwania się internetem, a zatem nieumieszczania w nim treści zabronionych, nieużywania obelżywego języka i niezakłócania pracy innym: świadomego – przez wysyłanie listów łańcuskowych lub broadcastów, bądź nieświadomego – przez zapychanie skrzynek własną pocztą. Generalne wskazania netykiety wiążą się z przypomnieniem, że w internecie nie jest się anonimowym, zatem ponosi się odpowiedzialność za swoje słowa oraz należy liczyć się z innymi czytelnikami, co oznacza tajemnicę korespondencji, o ile adresat nie wyraził zgody na forwardowanie. Zapoznanie się z owym kodeksem skłania do refleksji nad aktualnością odwiecznych zasad, które wymagają jedynie transpozycji na język współczesnej techniki.

Najpoważniejszym zagrożeniem dla toczącej się dyskusji jest kłótnia. Netykieta forum internetowego zawiera szereg wskazówek, których należy

bezwzględnie przestrzegać, a które mają za zadanie nie dopuścić do sporów. W szczególności dotyczą one:

- używania wulgaryzmów,
- ubliżania innym użytkownikom,
- pisania bez zachowania podstawowych zasad gramatyki, ortografii i stylistyki,
- pisania całego tekstu dużymi literami, co w elektronicznej formie przekazu oznacza używanie podniesionego tonu albo wręcz krzyku,
- personalnych ataków na interlokutorów bądź adwersarzy,
- „karmienia trolli” („trollowanie”, czyli łowienie ryb na haczyk – *trolling for fish*. W dyskusji troll zarzuca „haczyk” na rozmówców, złośliwie poruszając kontrowersyjny temat i podżegając ich do kłótni. Z trollem nie należy polemizować, stąd apele: „Nie karmić trolla”).

Wszystkie wypowiedzi naruszające którykolwiek z punktów netykiety forum lub regulaminu mogą zostać usunięte, a użytkownik łamiący regulamin może zostać zablokowany. Chodzi o wyeliminowanie z dyskusji osób, których jedynym celem jest kłótnia i obrażanie innych użytkowników.

ROZDZIAŁ 9

TYTULATURA W KORESPONDENCJI I W ROZMOWIE

9.1. Tytulatura

Tytuły brzmią w Polsce staroświecko i często komicznie, co sprawia, że chętnie się je porzuca lub zaniedbuje. Smak polskiego zwyczaju tytułowania oddaje pyszna anegdota o pewnym wybitnym uczonym, rektorze jednego z galicyjskich uniwersytetów. Egzaminowany przez niego student miał nieszczęście tytułować go profesorem, a nie rektorem, co po chwili doprowadziło do wybuchu: „Jeszcze chwila i zaczniesz pan do mnie mówić Ludwiczku!” Jednakże właściwe stosowanie tytułów w korespondencji oficjalnej i w rozmowie jest wymogiem protokołu. Dotyczy to przede wszystkim najwyższych osobistości w państwie, jego przedstawicieli zagranicznych, czyli korpusu dyplomatycznego, arystokracji w krajach uznających jej tytuły, duchowieństwa różnych wyznań oraz reprezentantów niektórych zawodów (hierarchia uniwersytecka, sędziowie, wojskowi).

Zwyczaje tytułarne nie mają charakteru międzynarodowego, należą raczej do tradycji poszczególnych państw. Przykładowo – tylko we Francji podaje się po nazwisku informację o członkostwie akademii (*de l'Académie française*, członek Akademii Francuskiej, *membre de l'Institut*, członek jednej z czterech pozostałych akademii); wedle zwyczajów brytyjskich osoby zajmujące odpowiedzialne stanowiska, a nie pochodzące ze szlachty mają w korespondencji prawo do grzecznościowego tytułu *Esquire* (giermek, młodszy syn rycerza, skrót *Esq.* umieszczany

po nazwisku); tymczasem włoska kurtuazja każe tytułować *Dottore* wszystkie nieznane osoby, których wygląd i zachowanie sugerują wyższe wykształcenie.

Polskie zwyczaje tytułarne przeszły w minionych wiekach specyficzną i nie-spotykaną ewolucję, której skutkiem stało się porzucenie znacznej ich części i przesadne, często nieuzasadnione uproszczenie. Badacz historii polskiego obyczaju Władysław Łoziński łączy ten proces z ideologią wolności szlacheckiej, która rodziła pretensje do równości z obieralnym władcą, wyrażające się w przywłaszczaniu sobie przez panów braci tytułów majestatycznych przysługujących wyłącznie monarsze. Czasownik „raczyć” określający wolę, kaprys lub humor monarchów – którego francuski odpowiednik *daigner* jest nadal zwrotem grzecznościowym, odnoszącym się do prezydenta Republiki, książąt krwi i najwyższego duchowieństwa – stał się z czasem powszechny wśród szlachty i zbanalizowany w codziennej polszczyźnie. Majestatyczne „Wasza Miłość” zmieniło się w jowialne „Waszmość”, „Wasza Miłość Pan” – w siermiężnego „Waćpana”, a królewska „Wielmożność” przetrwała w stosowanej do dziś popularnej formule listowej „WPań”. Powinno się przestrzegać tej formy, którą zbyt często wypiera dzisiaj pozbawiony tradycji skrót „Sz. Pań”. Przy tej okazji trzeba zwrócić uwagę, że formuła „WPań”, która bierze się z monogramu królewskiego JWP, nie potrzebuje kropki, błędnie stawianej między literami W i P. Podobnie bez kropki zapisuje się w języku polskim inne skróty tytułatury, chociażby JE. Należy przy tym pamiętać o unikaniu skrótów, jeśli ich stosowanie nie jest konieczne.

Zasady tytułatury obowiązują w rozmowach i w korespondowaniu z osobami, których ranga ceremonialna, zawodowa lub społeczna wymaga szczególnego uhonorowania. Właściwe tytułowanie osób publicznych dowodzi, że wiemy, kto jest naszym rozmówcą i na jakie uznanie zasługuje. Ceremonialność tytułatury dyplomatów jest wyrazem szacunku nie dla samych osób, lecz dla państw, które reprezentują. Częstym błędem jest tytułowanie przez rodaków ambasadora Rzeczypospolitej Polskiej „Jego Ekscelencją”, co przysługuje – w państwach republikańskich – wyłącznie szefom obcych misji dyplomatycznych. Natomiast formy okazywania szacunku wybitnym osobistościom publicznym mogą posłużyć za wzór zwracania się do ludzi, których cenimy osobiście i chcemy dać im to odczuć we właściwy sposób.

Tytułatura w korespondencji i rozmowie musi być odpowiednio zróżnicowana i uwzględniać zasady kontaktów międzyludzkich. Po pierwsze, forma odnoszenia się do kogoś musi wskazywać, że korespondent ma status społeczny równy

naszemu, wyższy bądź niższy od naszego; po wtóre, inaczej należy zwracać się i pisać do kogoś znanego osobiście, inaczej – do nieznanego. Inaczej należy formułować list do przełożonego lub osoby starszej, inaczej do kolegi czy młodszego współpracownika. Na różnicę statusu zatem trzeba nałożyć niejako kwestię osobistej znajomości, dobierając odpowiednio bardziej lub mniej bezpośrednie formy wyrażenia sympatii lub szacunku.

Oczywiste, zdawałoby się, uwagi kryją cały potencjał prestiżowych zadrażeń. Niewłaściwie potraktowany adresat listu zawierającego prośbę może ją odrzucić nie ze względów merytorycznych, lecz z powodu formy, która go osobiście uraziła. Ludwik XIV zakazał na przykład prowadzenia korespondencji z Republiką Wenecką, gdy odmawiała tytułowania francuskich książąt „Wysokościami” (*Altesses*). Zaznaczenie wobec korespondenta wyższości własnej pozycji nie musi być przejawem arogancji – może sygnalizować stosunek zależności.

Królowi Janowi Kazimierzowi, który przed wyborem na tron monarszy był kardynałem, nie wystarczyła tytułatura „Eminencja”. Jako syn królewski wymagał zwrotu „Wasza Najjaśniejsza Wysokość” (*Votre Altesse Sérénissime*) i zapowiadał, że „obje głę” każdemu, kto się do tego nie zastosuje.

Te prestiżowo delikatne kwestie wynikały pierwotnie z przywilejów zwalniających osoby o określonej pozycji z obowiązku uniżonego traktowania adresatów swych pism. A przywileje były i są broniące z żelazną konsekwencją. Wolter opisuje historię umierającego księcia d'Épernon, który zakończywszy list do kardynała Richelieu czołobitną formułą: *votre très humble et très obéissant...* (Wasz najpokorniejszy i najposłuszniejszy...), uzmysłowił sobie, że kardynał zawsze podpisywał listy do niego chłodnym zwrotem: *très affectionné* (najżyczliwszy). Kazał zawrócić posłańca, powierzył mu nową wersję pisma – tym razem zakończoną formułą *très affectionné* – po czym w spokoju wyzionął ducha.

9.2. Nazewnictwo państw i tytułowanie ich przedstawicieli

Klasyczne zasady tytułowania, czyli sposobu zwracania się do siebie w korespondencji, zwane są w językach angielskim i francuskim *style*. Obejmują: tytuł przysługujący prawnie, oficjalnie lub honorowo; właściwe lub uznawane określenie osoby, rodziny, państwa, instytucji, firmy handlowej; ceremonialne tytuły przysługujące monarsze, z wyłączeniem jego posiadłości. Podobnych reguł tytułowania i zwracania się do kogoś przestrzega się w oficjalnej korespondencji między

państwami i ich przedstawicielami, co nosi nazwę *style protocolaire*. Wynikają one przede wszystkim z prawnomiędzynarodowego uznania państwa pod jego oficjalną nazwą, co wyraża się w nawiązaniu stosunków dyplomatycznych. Opierają się na przywoływanej wielokrotnie zasadzie równości państw w stosunkach międzynarodowych, jak również na porządku precedencji. Nawet w nazwach państw stosowanych w korespondencji może tkwić zarzewie lub pamięć konfliktu politycznego, jeśli państwa te roszczą sobie pretensje do terytorium innych.

Przykładem mogą być oficjalne nazwy: Wschodnia Republika Urugwaju (*República Oriental del Uruguay*), znak pamięci o utracie zachodnich prowincji kraju na rzecz Argentyny, i Republika Chińska (*Republic of China*, ROC), bardziej znana jako Tajwan. Tajwan, pretendujący do reprezentowania całych Chin, do roku 1971 zajmował ich fotel w Radzie Bezpieczeństwa i uznawany był przez wiele państw. Do dziś zachował pełne stosunki dyplomatyczne tylko z 23, raczej mało znaczącymi. Większość państw świata, w ich liczbie Polska, utrzymuje na Tajwanie oficjalne przedstawicielstwa handlowe, co nie oznacza uznawania jego suwerenności. Są zainteresowane współpracą gospodarczą z dynamicznie rozwijającą się wyspą, ale jednocześnie chcą mieć dobre stosunki z Chińską Republiką Ludową. Dlatego, aby uniknąć dalszych sporów dotyczących nazwy państwa, przedstawicielstwa zagraniczne na Tajwanie noszą nazwy nie państwa, tylko jego stolicy (tytułem przykładu Warszawskie Biuro Handlowe w Tajpej i, odpowiednio, Biuro Gospodarcze i Handlowe Tajpej w Warszawie).

Nazwa oficjalna państwa jest ważna również dlatego, że wyznacza jego miejsce w porządku alfabetycznym, który w organizacjach międzynarodowych i na spotkaniach wielostronnych służy do ustalania precedencji. Przykładowo Tanzania występuje jako Zjednoczona Republika Tanzanii (*United Republic of Tanzania*), co mieści ją w precedencji ONZ między *United Kingdom* a *United States*, podczas gdy Iran stosuje oficjalną nazwę *Iran (Islamic Republic of)*. Jedno z dwóch państw noszących nazwę Kongo figuruje na liście państw członkowskich ONZ pod literą C, jako *Congo (Republic of)*, a drugie – dawny Zair – pod literą D, jako *Democratic Republic of Congo*. Przyjęcie przez jedną z republik w momencie rozpadu Jugosławii nazwy Republika Macedonii wywołało długotrwały spór z Grecją, obawiającą się, nie bez pewnego uzasadnienia, pretensji terytorialnych do jej noszącej tę samą nazwę prowincji ze stolicą w Salonikach. Te obawy wzrosły, gdy w 1991 roku Macedonia wprowadziła na swą flagę motyw gwiazdy z Werginy pochodzącej z grobowca Filipa Macedońskiego, którą ostatecznie w 1995 roku

zmodyfikowała, by nie tworzyć wrażenia przejmowania greckiej spuścizny kulturowej. Greckie weto zablokowało uznanie międzynarodowe Macedonii i kierowanie do niej pomocy ONZ. Dopiero po dwóch latach umożliwiła to rezolucja nr 817 Rady Bezpieczeństwa, określając państwo tymczasową nazwą The Former Yugoslav Republic of Macedonia, FYROM (Była Jugosłowiańska Republika Macedonii, BJRM), pod którą do dzisiaj uznawana jest przez wszystkie kraje z wyjątkiem Turcji. Przyjęta do ONZ, zajęła w jej porządku alfabetycznym miejsce pod literą T (*The FYROM*). Paradoksalnie wyglądało w 1999 roku wzajemne uznanie dyplomatyczne Macedonii i Tajwanu pod ich oficjalnymi, ale nieuznanymi międzynarodowo nazwami. Ta wyjątkowa we współczesnym świecie sytuacja ma konkretne konsekwencje. Macedonia odmawia podpisywania umów dwustronnych, w których stosowane jest nazewnictwo niezgodne z jej konstytucją, tymczasem inne państwa mogą zaakceptować jedynie nazwę, pod jaką ją uznały. Najczęściej, jak w 2005 roku Polska, decydują się na rozwiązanie kompromisowe: używają nazwy konstytucyjnej Macedonii w stosunkach dwustronnych, a określenia FYROM – na płaszczyźnie wielostronnej.

Mniej dramatyczny przebieg miało przyjęcie przez rząd polski decyzji o zmianie oficjalnej nazwy Holandii. Haga wielokrotnie zwracała nam uwagę, że nazwa Holandia (Wysoki Kraj) dotyczy tylko jednej z prowincji, więc właściwsza dla całego państwa byłaby istniejąca w języku polskim nazwa Niderlandy (Niski Kraj). W związku z tym w 1996 roku uzgodniliśmy, że pozostawiając nazwę geograficzną „Holandia” i pokrewne określenia, RP będzie oficjalnie uznawać „Królestwo Niderlandów”: zatem ser holenderski, ale król Niderlandów.

Zasady te najprościej i nadal aktualnie ujął francuski szef protokołu, baron de Breteuil, pisząc w 1762 roku: „Tytuły są niczym same w sobie, są rzeczywiste tylko wtedy, gdy są uznawane, a ich wartość zależy od tego, jakie wiąże się z nimi znaczenie (...). Suwerenowie nie mogą sami sobie przyznawać tytułów z własnej woli; nie wystarczy też na to zgoda ich poddanych; niezbędna jest natomiast akceptacja ze strony innych państw”.

9.3. Tytuły stosowane w korespondencji oficjalnej

Wyróżnianie monarchów europejskich szczególnymi tytułami rozpoczęli w XV wieku papieże, podkreślając w ten sposób swe bliższe więzy z konkretnymi dworami. Tak więc królowie Francji w 1464 roku stali się „królami arcychrześcijańskimi”

(*le roi très chrétien*), królowie Hiszpanii od 1493 roku – „królami katolickimi” (*el Rey católicos*), królowie Anglii od 1521 roku – „obrońcami wiary” (*Defender of the Faith*), królowie Portugalii od 1749 roku – „królami arcyoboźnymi” (*el rei fidelissimo*), a królowie Węgier od 1758 roku – „królami apostołskimi” (*apostoli királya*). Tytuł „obrońcy wiary”, przyznany Henrykowi VIII przed jego zerwaniem z katolicyzmem, przekształcił się niewiele później w anglikański i używany jest do dziś.

Historia nowożytna ukształtowała też pewne tytuły, które wciąż są w użyciu Protokołu Dyplomatycznego. Tytuł „Wysokość” (ang. *Highness*, franc. *Altesse*) pierwotnie przysługiwał wyłącznie królom, co pozostało w polszczyźnie, podczas gdy inne języki przyjęły dla suwerennego monarchy tytuł „Majestat” (ang. *Majesty*, franc. *Majesté*). Polski Protokół Dyplomatyczny nadal określa monarchę panującego jako „Jego (Jej) Wysokość”. W Europie Zachodniej od XVII wieku określenie „Wysokość” zaczęli przypisywać sobie niezliczeni książęta włoscy, a po nich francuscy. Kardynał infant Hiszpanii, oburzony tym nadużyciem, podczas podróży przez Włochy w 1633 roku przyjął dla odróżnienia tytuł „Królewska Wysokość” (ang. *Royal Highness*, franc. *Altesse Royale*) – przysługujący do dziś wyłącznie księciu będącemu w prostej linii potomkiem króla. Książęta krwi mają prawo do tytułu „Oświecona Wysokość” lub – w bardziej współczesnym brzmieniu – „Najjaśniejsza Wysokość” (ang. *Most Serene Highness*, franc. *Altesse Sérénissime*) – na wzór XVII-wiecznego *Serenissima*, *Most Serene*, odnoszącego się do ówczesnych państw republikańskich: Wenecji, Genui, San Marino oraz Rzeczypospolitej Polskiej („Najjaśniejsza Rzeczpospolita”) i Zjednoczonych Prowincji Niderlandów. Z panujących współcześnie rodzin książęcych tytulatury *Altesse Sérénissime* używają tylko suwerenni książęta Monako i Liechtensteinu.

Tytuł „Eminencja”, czyli „Dostojność” (ang. *Eminence*, franc. *Éminence*) wprowadził formalnie w 1630 roku papież Urban VIII dla wszystkich kardynałów i wielkiego mistrza Zakonu Maltańskiego. Jedynie cesarz zyskał prawo zwracania się do nich *reverenda paternitas*, dla króla Francji byli „kuzynami”, a królowie Polski, Portugalii i doża wenecki mogli zwać ich *signoria illustrissima*.

Tytuł „Ekscelencja”, czyli „Znakomitość” (ang., franc. *Excellence*), należny pierwotnie patrycjuszom rzymskim i senatorom weneckim, dwór papieski zaczął odnosić do ambasadorów od 1593 roku, gdy po raz pierwszy określono tak posła francuskiego, księcia Nevers. Zwyczaj ten przejęły wszystkie inne dwory, choć Watykan ograniczał wówczas jego stosowanie do osób świeckich – dyplomatów, kanclerzy, premierów i ministrów suwerennych państw. Arcybiskupi i biskupi,

których historycznie określano mianem „Jego (Ich) Miłości” (ang. *His Grace*, franc. *Sa Grandeur*), tytułurą „Ekscelencja” zostali objęci stosunkowo niedawno. Nakazał to papież Pius XI, by podkreślić ich pozycję w państwie, gdy włoski dwór królewski w 1927 roku nadał ten przywilej wysokim urzędnikom, łącznie z prefektami prowincji. Od 1969 roku watykański Sekretariat Stanu nie wymaga już obligatoryjnego używania takiej tytułury.

9.4. Tytułatura w korespondencji oficjalnej

Tytułurę w korespondencji z innymi władcami zamienił w prawdziwą sztukę Ludwik XIV. W sposobie zwracania się do innych wyrażał polityczne sojusze i wrogość, sympatię lub niechęć, wyższość lub równość traktowania (niższość wobec kogoś nie wchodziła w grę). W ten sposób na przykład najbliższych sobie monarchów, wśród nich króla Polski, określał mianem „braci” (*mon Frère*), ale tylko do tych, którym przyznawał rangę równą swojej, zwracał się „Bracie i Majestacie” (*Majesté et mon Frère*). Władców uważanych za niższych rangą lub za niesuwerennych nazywał uprzejmie „kuzynami” (*mon Cousin*). Zwyczaje protokolarne kancelarii Króla Słońce, które skądinąd często wprowadzał osobiście, leżą u podstaw współczesnej korespondencji dyplomatycznej.

Wrażliwość przyjętej tytułury wyraża częściej jej polityczne znaczenie niż odczucia osobiste. Gdy car Mikołaj I, pisząc w 1853 roku do nowego cesarza Francuzów, manifestacyjnie odmówił stosowania przyjętego między władcami tytułu „Mój Bracie” i zastąpił go protekcjonalnym „Mój Przyjacielu”, Napoleon III po odebraniu listów uwierzytelniających od ambasadora Rosji oznajmił w obecności dworzan i gości: „Proszę przekazać swemu Dostojnemu Panu moje szczególne podziękowanie za tytułowanie mnie *Mon Ami* zamiast *Mon Frère*. Braci człowiek nie wybiera, ale przyjaciół dobiera sobie sam”.

Zwyczaje te dotyczą zasad stosowania tytułów i związanych z nimi form grzecznościowych, które wyrażają relacje wzajemne nadawcy i adresata – ich równość lub wyższość któregoś z nich. W korespondencji między przedstawicielami suwerennych państw, które utrzymują ze sobą stosunki dyplomatyczne, oznacza to przyjęcie normy równości w stosunkach międzynarodowych, czyli identycznych wyrazów szacunku wobec wszystkich. W korespondencji oficjalnej osób prywatnych będzie to się wiązało z koniecznością dostosowania form wyrażania szacunku do starszeństwa wieku lub rangi urzędu.

9.5. Tytułowanie w korespondencji i w rozmowie najwyższych przedstawicieli państw (głów państw, szefów rządów i ambasadorów)

Najwyższe osobistości w państwie korzystają z tradycyjnej tytulatury w otrzymywanych pismach i w bezpośredniej rozmowie. Warto przypomnieć, że dzięki urzeczywistnieniu idei równouprawnienia coraz częściej bardzo wysokie stanowiska zajmują kobiety. Wiele terminów już padło ofiarą podejrzeń o seksizm: mówi się zatem nie *chairman*, lecz *chair* lub *chairperson*, nie ma *spokesmana*, tylko *spokesperson*. Sprawa jest jednak dość złożona. Pewne języki mają po prostu większą łatwość tworzenia kobiecej wersji nazw zawodów, niektóre zareagowały na *gender issue* szybko, dostosowując do jego potrzeb zmaskulinizowaną dotąd tytulaturę, inne – także polski – zdecydowanie wolniej. Proces równouprawnienia płci w style *protocolaire* będzie z pewnością kontynuowany.

Przedstawione zasady tytułowania w korespondencji i rozmowie mają charakter ogólny. Możliwe są od nich odstępstwa w praktyce konkretnych państw. Nie podano polskich końcowych formuł grzecznościowych, ponieważ język polski nie różnicuje tu głów koronowanych, wysokich osobistości i dygnitarzy religijnych. We wszystkich tych przypadkach stosuje mało rozbudowane formuły „Proszę Waszą Wysokość (Waszą Świątobliwość) o przyjęcie wyrazów najwyższego (najgłębszego) szacunku”, „Proszę przyjąć, Ekscelencjo (Szanowny Panie / Szanowna Pani), wyrazy najwyższego (głębokiego) poważania” lub „Łączę wyrazy najwyższego (głębokiego) szacunku”, których stopniowanie odpowiada randze adresata.

Cesarz

adresowanie: Jego Wysokość

ang. *His Imperial Majesty Akihito Emperor of Japan*

franc. *A Sa Majesté impériale Akihito l'Empereur du Japon*

początkowa formuła grzecznościowa: Wasza Wysokość, Najjaśniejszy Panie,

ang. *Your dignified Majesty:*

franc. *Majesté/Sire,*

końcowa formuła grzecznościowa:

ang. *I have the honour to remain Your Imperial Majesty's obedient servant,*

franc. (tradycyjne) *C'est avec un profond respect que j'ai l'honneur de me déclarer, Sire, de Votre Majesté impériale le très humble et obéissant serviteur et sujet,*

(współczesne) *Je prie Votre Majesté Impériale d'agréer l'hommage de mon profond respect et de ma très haute considération,*

w rozmowie: Wasza Wysokość lub Najjaśniejszy Panie

ang. *Your Majesty* na początku, potem *Sire*

franc. *Majesté* na początku, potem *Sire*

Król

adresowanie: Jego Wysokość

ang. *His Majesty Felipe VI King of Spain*

franc. *A Sa Majesté Felipe VI Roi d'Espagne*

początkowa formuła grzecznościowa: Wasza Wysokość, Najjaśniejszy Panie,

ang. *Your Majesty/Sire*:

franc. *Majesté/Sire*,

końcowa formuła grzecznościowa:

ang. *I have the honour to remain Your Majesty's obedient servant*,

franc. (tradycyjne) *C'est avec un profond respect que j'ai l'honneur de me déclarer, Sire, de Votre Majesté le très humble et obéissant serviteur et sujet*,

(współczesne) *Je prie Votre Majesté d'agréer l'hommage de mon profond respect et de ma très haute considération*,

w rozmowie: Wasza Wysokość lub Najjaśniejszy Panie

ang. *Your Majesty* na początku, potem *Sire*

franc. *Majesté* na początku, potem *Sire*

Królowa

adresowanie: Jej Wysokość

ang. *Her Majesty Letizia Queen of Spain*

franc. *A Sa Majesté Letizia Reine d'Espagne*

początkowa formuła grzecznościowa: Wasza Wysokość, Najjaśniejsza Pani,

ang. *Your Majesty/Madam*:

franc. *Majesté/Madame*,

końcowa formuła grzecznościowa:

ang. *I have the honour to remain Your Majesty's obedient servant*,

franc. (tradycyjne) *C'est avec un profond respect que j'ai l'honneur de me déclarer, Madame, de Votre Majesté le très humble et obéissant serviteur et sujet*,

(współczesne) *Je vous prie d'agréer, Madame, l'hommage de mon profond respect et de ma très haute considération,*

w rozmowie: Wasza Wysokość lub Najjaśniejsza Pani

ang. *Your Majesty* na początku, potem *Ma'am*

franc. *Majesté* na początku, potem *Madame*

W odniesieniu do monarchów język angielski stosuje przejęty jeszcze w średniowieczu z francuskiego zwrot *Sire*, który trzeba wyraźnie odróżnić od szlacheckiego tytułu *Sir*. Podobnie cesarzową, królową i księżną krwi tytułuje się *Madam*, co wymawia się *Ma'am* dla odróżnienia od francuskiego pierwowzoru *Madame*.

Jednocześnie należy pamiętać, że do panujących monarchów mogą pisać bezpośrednio jedynie najwyższe osobistości państwowe. Inne listy kierowane do władców adresuje się – zależnie od wewnętrznej organizacji – na marszałka dworu królewskiego lub na szefa gabinetu monarchy.

Książę i Wielki Mistrz Suwerennego Wojskowego Zakonu Maltańskiego

adresowanie: Jego Najdostojniejsza Wysokość Fra' Matthew Festing, Książę i Wielki Mistrz

ang. *His Most Eminent Highness Fra' Matthew Festing, Prince and Grand Master*

franc. *A Son Altesse Éminentissime Prince Fra' Matthew Festing, Grand Maître*

początkowa formuła grzecznościowa: Wasza Najdostojniejsza Wysokość,

ang. *Your Most Eminent Highness,*

franc. *Altesse Éminentissime* albo *Monseigneur,*

końcowa formuła grzecznościowa:

ang. *I remain, Your Most Eminent Highness, Yours very truly,*

franc. *Je prie Votre Altesse Éminentissime d'agréer l'hommage de mon profond respect et de ma très haute considération,*

w rozmowie: Wasza Najdostojniejsza Wysokość

ang. *Your Most Eminent Highness* na początku, potem *Sir*

franc. *Altesse Éminentissime*, potem *Monseigneur*

Wielkiemu Mistrzowi Zakonu Maltańskiego przysługuje tradycyjnie tytuł książęcy, który oznacza uznanie suwerennego charakteru Zakonu, oraz tytułatura wskazująca na jego zrównanie z godnością kardynalską (w precedencji watykańskiej zajmuje od 1630 roku miejsce bezpośrednio po najmłodszym

z kardynałów). Łączy książęcy tytuł „Wysokość” z „Najdostojniejszym”, pochodzącym od kardynalskiego „Eminencja”, czyli „Dostojność”.

Książę/księżna mający prawo do tytułu „Królewska (Cesarska) Wysokość” (członkowie rodziny królewskiej)

adresowanie: Jego (Jej) Królewska Wysokość

ang. *His Royal (Imperial) Highness The Prince of the Asturias*

franc. *A Son Altesse royale (impériale) Monseigneur le Prince d'Asturies*

początkowa formuła grzecznościowa: Wasza Królewska Wysokość,

ang. *Your Royal Highness:*

franc. *Altesse Royale* lub *Monseigneur*,

końcowa formuła grzecznościowa:

ang. *I remain, Your Royal Highness, Yours very truly,*

franc. *Je prie Votre Altesse Royale d'agréer l'hommage de mon profond respect et de ma très haute considération,*

w rozmowie: Wasza Królewska Wysokość

ang. *Your Royal Highness* na początku, potem *Sir/Ma'am*

franc. *Altesse Royale*, potem *Monseigneur*

Książę/księżna mający prawo do tytułu „Oświecona” (forma bardziej staroświecka) lub (współcześniejsza) „Najjaśniejsza Wysokość” (książęta krwi)

adresowanie: Jego (Jej) Oświecona/Najjaśniejsza Wysokość

ang. *His Serene Highness The Prince of Monaco*

franc. *A Son Altesse Sérénissime Prince de Monaco*

początkowa formuła grzecznościowa: Wasza Oświecona/Najjaśniejsza Wysokość,

ang. *Your Serene Highness,*

franc. *Altesse Sérénissime* albo *Monseigneur*,

końcowa formuła grzecznościowa:

ang. *I remain, Your Serene Highness, Yours very truly,*

franc. *Je prie Votre Altesse Sérénissime d'agréer l'hommage de mon profond respect et de ma très haute considération,*

w rozmowie: Wasza Oświecona/Najjaśniejsza Wysokość albo Książę (Księżno)

ang. *Your Serene Highness* na początku, potem *Sir/Ma'am*

franc. *Altesse Sérénissime*, potem *Monseigneur*

Książę/księżna niemający prawa do tytułu „Wysokość” (ród niepanujący)

adresowanie: Książę, Księżna

ang. *Prince Alexandre de Mérode, Princess Caroline de Polignac*

franc. *Le Prince de Mérode, La Princesse de Polignac*

początkowa formuła grzecznościowa: Książę (Panie), Księżno (Pani)

ang. *Prince, Madam:*

franc. *Monseigneur, Madame,*

końcowa formuła grzecznościowa:

ang. *Prince, Madame, Yours very truly,*

franc. *Je prie d'agréer, Monseigneur, Madame, l'hommage de mon profond respect et de ma très haute considération,*

w rozmowie: Książę (Księżno)

ang. *Prince/Princess* na początku, potem *Sir/Madam*

franc. *Prince/Princesse* na początku, potem *Monsieur/Madame*

Prezydent Republiki

adresowanie: Jego Ekscelencja (nazwisko) Prezydent Republiki...

ang. *His/Her Excellency* (nazwisko) *President of the Republic of...*

franc. *Son Excellence Monsieur/Madame* (nazwisko) *Président de la République de...*

początkowa formuła grzecznościowa: Ekscelencjo,

ang. *Excellency:*

franc. *Excellence* lub *Monsieur/Madame le Président,*

końcowa formuła grzecznościowa:

ang. *Yours sincerely,*

franc. *Daignez agréer, Monsieur/Madame le Président de la République, l'hommage de mon profond respect (albo: l'expression de ma très haute considération),*

w rozmowie: Ekscelencjo, potem Panie Prezydencie (Pani Prezydent)

ang. *Excellency* na początku, potem *President or Sir/Madam*

franc. *Excellence* na początku, potem *Monsieur/Madame le Président*

Uwaga: taka tytulatura nie dotyczy głowy własnego państwa, do której pisze się WPan Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej i zwraca: Panie Prezydencie Rzeczypospolitej (Panie Prezydencie). Podobne zasady stosuje się do premiera, ministrów i ambasadorów swego kraju.

Prezydent Stanów Zjednoczonych

adresowanie: Jego Ekszelencja (nazwisko) Prezydent Stanów Zjednoczonych
ang. *His/Her Excellency the Honourable* (nazwisko), *President of the United States, The White House, Washington, D.C.*

franc. *Son Excellence l'honorable* (nazwisko), *Président des États-Unis d'Amérique, Maison Blanche, Washington, D.C.*

początkowa formuła grzecznościowa: Ekszelencjo, Panie Prezydencie

ang. *Dear Mr./Mrs. President:*

franc. *Monsieur/Madame le Président,*

końcowa formuła grzecznościowa:

ang. *Yours sincerely,*

franc. *Je vous prie d'agréer, Monsieur/Madame le Président, l'expression de ma très haute considération,*

w rozmowie: Panie Prezydencie (Pani Prezydent), niechętnie Ekszelencjo

ang. *Mr./Mrs. President* lub *Excellency* na początku, potem *Sir/Madam*

franc. *Monsieur/Madame le Président* lub *Excellence*

Pisząc do swojego prezydenta, obywatele USA nigdy nie posługują się jego nazwiskiem, adresując do niego swoje listy jedynie:

The President

The White House

1600 Pennsylvania Avenue, N.W.

Washington, DC 20500

Jeśli natomiast pismo kierują do pary prezydenckiej, adres będzie następujący:

The President

and Mrs. Obama

The White House

1600 Pennsylvania Avenue, N.W.

Washington, DC 20500

Podobnie jak do monarchów, do prezydenta obcego państwa piszą bezpośrednio tylko najwyższe osobistości państwowe, pozostali zwracają się pisemnie za pośrednictwem jego szefa gabinetu lub kancelarii.

Premier, szef rządu

adresowanie: Jego Ekscelencja (nazwisko) Premier...

ang. *His/Her Excellency* (nazwisko) *Prime Minister of...*

franc. *Son Excellence Monsieur/Madame* (nazwisko) *Premier Ministre de...*

początkowa formuła grzecznościowa: Ekscelencjo,

ang. *Dear Prime Minister:*

franc. *Monsieur/Madame le Premier Ministre,*

końcowa formuła grzecznościowa:

ang. *Yours sincerely,*

franc. *Veuillez agréer, Monsieur/Madame le Premier Ministre, l'assurance de ma haute considération* (albo *respectueuse considération*),

w rozmowie: Ekscelencjo lub Panie Premierze (Pani Premier)

ang. *Prime Minister* lub *Excellency* na początku, potem *Sir/Madam* lub *Mr/Mrs/Ms/Miss* (nazwisko)

franc. *Monsieur/Madame le Premier Ministre* lub *Excellence* na początku, potem *Monsieur/Madame*

Szef rządu może być nazywany różnie, w zależności od porządku konstytucyjnego i tradycji państwowej. W ustroju gabinetowo-parlamentarnym określany jest często jako prezes Rady Ministrów (ang. *President of the Council of Ministers*, franc. *Président du Conseil des Ministres*) lub przewodniczący rządu (ang. *President of Government*, franc. *Président du Gouvernement*), w ustroju prezydenckim lub monarchii nosi miano pierwszego ministra lub premiera (ang. *Prime Minister*, franc. *Premier ministre*), w niemieckojęzycznym systemie federalnym uzyskuje tytuł kanclerza federalnego, *der Bundeskanzler* (ang. *Federal Chancellor*, franc. *Chancelier fédéral*).

Przykładowo, korespondencję do premiera brytyjskiego adresuje się: *The Right Honourable Prime Minister* (nazwisko), *MP*. Tytułatura składa się z tradycyjnego „Wielce Czcigodny”, należnego członkom *Privy Council*, królewskiej Tajnej Rady, którymi są wszyscy członkowie rządu, oraz *post-nominal letters*, liter wskazujących, że jest posłem do Izby Gmin (*MP, Member of Parliament*).

Ministrowie, członkowie rządów korzystają z identycznej tytułatury jak premierzy, z zastrzeżeniem, że w wielu państwach o tradycji anglosaskiej szefowie resortów zwani są sekretarzami (ang. *secretary of...* lub *secretary of State for...*). W Wielkiej Brytanii tytuł ministra (ang. *minister of State...*) nosi zastępca szefa resortu, *junior minister*.

Ambasadorowie państw obcych, wysocy komisarze państw należących do Commonwealthu

adresowanie: Jego Ekscelencja

ang. *His/Her Excellency* (nazwisko) *Ambassador of...* / *High Commissioner for...* (wyjątek: *British High Commissioner*, a nie *High Commissioner for Great Britain*)

franc. *Son Excellence Monsieur / Madame l'Ambassadeur de... / Haut-Commissaire de...*

początkowa formuła grzecznościowa: Ekscelencjo,

ang. *Dear Ambassador / High Commissioner*,

franc. *Monsieur / Madame l'Ambassadeur / Haut-Commissaire*,

końcowa formuła grzecznościowa:

ang. *Yours sincerely*,

franc. *Veillez agréer, Monsieur/Madame l'Ambassadeur, l'assurance de ma haute considération*,

w rozmowie: Ekscelencjo, potem Panie Ambasadorze (Pani Ambasador)

ang. *Your Excellency or Excellency*

franc. *Excellence*

9.6. Tytułowanie w korespondencji i w rozmowie najwyższych przedstawicieli duchowieństwa

Papież

adresowanie: Jego Świątobliwość Papież Franciszek

ang. *His Holiness Pope Francis*

franc. *A Sa Sainteté le Pape François*

początkowa formuła grzecznościowa: Ojcie Świąty,

ang. *Your Holiness / Most Holy Father*:

franc. *Très Saint-Père*,

końcowa formuła grzecznościowa:

ang. katolicy: *I have the honour to remain Your Holiness's most devoted and obedient child*; niekatolicy, jak do monarchy: *I have the honour to remain Your Holiness's obedient servant*,

franc. katolicy: *Et que Dieu...* ; niekatolicy, jak do monarchy: *Je vous prie d'agréer, Très Saint-Père, l'hommage de mon profond respect et de ma très haute considération,*

w rozmowie: Wasza Świątobliwość lub Ojciec Święty

ang. *Your Holiness* lub *Holy Father*

franc. *Votre Sainteté* lub *Très Saint-Père*

Kardynał

adresowanie: Jego Eminencja

ang. *His Eminence* (imię) *Cardinal* (nazwisko)

franc. *A Son Éminence Révérendissime Monseigneur le Cardinal* (nazwisko) *Archevêque de...*

Uwaga: tradycja wymaga, aby tytuł kardynalski znajdował się zawsze między imieniem i nazwiskiem (zatem: Stefan kardynał Wyszyński), a nie przed imieniem, jak często błędnie się go umieszcza.

początkowa formuła grzecznościowa: Eminencjo lub Przewielebny Księżu Kardynale,

ang. *Your Eminence* lub *Dear Cardinal* (nazwisko):

franc. *Votre Éminence*, obecnie również: *Monsieur le Cardinal*

końcowa formuła grzecznościowa:

ang. *Yours very truly,*

franc. katolicy: *Daigne, Eminentissime Seigneur, Votre Éminence agréer... l'hommage de mon profond respect*; niekatolicy: *Je prie d'accepter, Monsieur le Cardinal, l'expression de mes sentiments de profond respect,*

w rozmowie: Eminencjo lub Księżu Kardynale

ang. *Your Eminence*

franc. *Éminence* lub *Monsieur le Cardinal*

Arcybiskup, biskup (katolicki)

adresowanie: Jego Ekscelencja

ang. *His Excellency*, w krajach protestanckich: *The Most Reverend* (nazwisko) *Archbishop/Bishop of...*

franc. *A Son Excellence Monseigneur* (nazwisko) *Archevêque/Évêque de...*, w krajach protestanckich: *Très Révérend* (nazwisko) *Archevêque/Évêque de...*

początkowa formuła grzecznościowa: Ekscelencjo lub Przewielebny Księżu Arcybiskupie (Biskupie)

ang. *Dear Archbishop/Bishop* (nazwisko):

franc. *Votre Excellence, Monseigneur*, obecnie też: *Père*,

końcowa formuła grzecznościowa:

ang. *Yours very truly*,

franc. katolicy: *Daigne, Votre Excellence, recevoir mon profond respect*;

niekatolicy: *Je prie d'agréer, Monseigneur, l'expression de mes sentiments les plus respectueux*,

w rozmowie: Ekszelencjo lub Księżę Arcybiskupie (Biskupie)

ang. *Archbishop/Bishop*

franc. *Excellence* lub *Monseigneur*

Nuncjusz apostolski

adresowanie: Jego Ekszelencja Arcybiskup (Biskup)... Nuncjusz Apostolski

ang. *His Excellency* (nazwisko) *Archbishop/Bishop of... Apostolic Nuncio to...*

franc. *A Son Excellence Monseigneur* (nazwisko) *Archevêque/Évêque de...*

Nonce Apostolique en...

początkowa formuła grzecznościowa: Ekszelencjo lub Przewielebny Księżę Nuncjuszu,

ang. *Dear Archbishop/Bishop* (nazwisko):

franc. *Votre Excellence, Monsieur le Nonce*,

końcowa formuła grzecznościowa:

ang. *Yours very truly*,

franc. *Je prie d'agréer, Monseigneur, l'expression de mes sentiments les plus respectueux*,

w rozmowie: Ekszelencjo lub Księżę Nuncjuszu

ang. *Excellence* lub *Nuncio*

franc. *Excellence* lub *Monseigneur*

Patriarcha ekumeniczny Konstantynopola (prawosławny)

adresowanie: Jego Świątobliwość

ang. *His All Holiness the Ecumenical Patriarch Bartholomaïos I*

franc. *A Sa Sainteté le Patriarche oecuménique Bartholomaïos I*

początkowa formuła grzecznościowa: Wasza Świątobliwość,

ang. *Your Holiness*:

franc. *Saint-Père*,

końcowa formuła grzecznościowa:

ang. *Yours very truly*,

franc. *Daigne, Très Saint-Père, Votre Sainteté agréer l'hommage de mes sentiments de très profond respect*,

w rozmowie: Wasza Świątobliwość

ang. *Your Holiness*

franc. *Votre Sainteté*

Patriarcha (prawosławny)

adresowanie: Jego Świątobliwość

ang. *His Beatitude the Most Holy Patriarch* (imię) *of...*

franc. *Sa Béatitude Monseigneur* (imię), *Patriarche de...*

początkowa formuła grzecznościowa: Wasza Świątobliwość,

ang. *Your Beatitude*,

franc. *Votre Béatitude*,

końcowa formuła grzecznościowa:

ang. *Yours very truly*,

franc. *Daigne, Votre Béatitude, agréer l'expression de ma très respectueuse considération*,

w rozmowie: Wasza Świątobliwość

ang. *Your Beatitude*

franc. *Votre Béatitude*

Patriarcha Moskwy i Całej Rusi używa również tytułu ang. *His Holiness*, franc. *Sa Sainteté*, a patriarcha Aleksandrii i Całej Afryki zwany jest też papieżem – ang. *His Holiness* (imię) *Pope and Patriarch*, franc. *Sa Sainteté Monseigneur* (imię), *Pape et Patriarche*.

Metropolita (prawosławny)

adresowanie: Jego Eminencja

ang. *His Eminence Metropolitan* (imię) *of...*

franc. *A Son Éminence le Métropolitain* (imię) *de...*

początkowa formuła grzecznościowa: Eminencjo,

ang. *Your Eminence*,

franc. *Votre Éminence*,

końcowa formuła grzecznościowa:

ang. *Yours very truly*,
franc. *Daigne, Éminentissime Seigneur, Votre Éminence agréer l'hommage de mon profond respect*,
w rozmowie: Eminencjo lub Księżę Metropolito
ang. *Your Eminence*
franc. *Éminence*

Arcybiskup (nie metropolita) i biskup prawosławny tytułowany jest: Jego Ekscelencja, ang. *His Grace*, franc. *Sa Grandeur*

Arcybiskup anglikański (też prymas anglikański)

adresowanie: Przewielebny Arcybiskup
ang. *The Most Reverend and Rt Hon. (nazwisko), the Lord Archbishop of... (Primate...)*
franc. *Le révérendissime (nazwisko), Archevêque de... (Primat de...)*
początkowa formuła grzecznościowa: Przewielebny Arcybiskupie,
ang. *Dear Archbishop (nazwisko):*
franc. *Monsieur l'Archevêque (Monsieur le Primat),*
końcowa formuła grzecznościowa
ang. *Yours very truly*,
franc. *Je vous prie d'agréer, Monsieur l'Archevêque, l'expression de mes sentiments les plus respectueux*,
w rozmowie: Przewielebny Arcybiskupie (Prymasie)
ang. *Archbishop*
franc. *Monsieur l'Archevêque*

Biskupi wszystkich wyznań protestanckich

adresowanie: Przewielebny Biskup
ang. *The Right Reverend (nazwisko) Bishop of...*
franc. *Le Très Révérend (nazwisko) Évêque de...*
początkowa formuła grzecznościowa: Przewielebny Biskupie,
ang. *Dear Bishop (nazwisko):*
franc. *Monsieur l'Évêque*,
końcowa formuła grzecznościowa:
ang. *Yours very truly*,

franc. *Je vous prie d'agréer, Monsieur l'Évêque, l'expression de mes sentiments les plus respectueux,*

w rozmowie: Przewielebny Biskupie

ang. *Bishop* (nazwisko) lub *Bishop*

franc. *Monsieur l'Évêque*

9.7. Tytułatura arystokracji brytyjskiej

Omówiona jest tutaj wyłącznie z racji istotnej roli, którą nadal odgrywa w życiu politycznym, gospodarczym i kulturalnym, wykraczającym poza granice Wielkiej Brytanii. Należy odróżnić właściwą arystokrację, czyli parów dziedzicznych i dożywotnich, od szlachty. Parowie (ang. *peers*) mają pięciostopniową hierarchię, w której występują kolejno: książęta (ang. *duke*), markizowie (ang. *marquess*), hrabiowie (ang. *earl*), wicehrabiowie (ang. *viscount*) i baronowie (ang. *baron*). Tytuły te wymagają zawsze rodzajnika *the*. Z wyjątkiem książąt wszyscy parowie mogą być też określani tytułem *lord*.

Należy zwrócić uwagę na często spotykany błąd w tytułowaniu lordów. Tytuł lordowski nie ma charakteru nazwiska i nigdy nie poprzedza się go imieniem. Weźmy jako przykład brytyjskich sekretarzy generalnych NATO, ustanowionych lordami przez królową. Peter Carrington powinien być nazywany lordem Carrington lub pełnym tytułem: lord Carrington of Upton (ten charakter tytułu podkreśla w angielskim stosowanie rodzajnika: *The Lord Carrington of Upton*), a George Robertson – lordem Robertson lub pełnym tytułem lord Robertson of Port Hellen (*The Lord Robertson of Port Hellen*), nigdy zaś lordem Peterem Carringtonem czy lordem George'em Robertsonem!

Szlachta (ang. *gentry*) dzieli się na baronetów (ang. *baronet*) i rycerzy (ang. *knight*), zalicza się do niej również poddanych brytyjskich odznaczonych jednym z królewskich orderów. Tytułami szlacheckimi są: *sir*, umieszczany przed imieniem, i jego odpowiednik dla kobiety – *dame*. Tytuł *lady* przysługuje żonie zarówno lorda czy baroneta, jak i rycerza.

Członkowie rodziny królewskiej

Her Majesty The Queen

początek listu: *Your Majesty*:

formuła grzecznościowa: *I remain Your Majesty's faithful and devoted servant*,

w rozmowie: *Your Majesty*, potem *Ma'am*

His Royal Highness The Prince Philip (także: *His Royal Highness The Duke of Edinburgh* lub *The Duke of Edinburgh*)

początek listu: *Your Royal Highness*:

formuła grzecznościowa: *Yours very truly*,

w rozmowie: *Your Royal Highness*, potem *Sir*

His Royal Highness The Prince of Wales (nigdy: *Charles, Prince of Wales*, ani *Prince Charles*)

początek listu: *Your Royal Highness*:

formuła grzecznościowa: *Yours very truly*,

w rozmowie: *Your Royal Highness*, potem *Sir*

His Royal Highness The Duke of York (nigdy: *Andrew, Duke of York*, czy *Prince Andrew*)

początek listu: *Your Royal Highness*:

formuła grzecznościowa: *Yours very truly*,

w rozmowie: *Your Royal Highness*, potem *Sir*

His Royal Highness The Earl of Wessex (nigdy: *Prince Edward*)

początek listu: *Your Royal Highness* lub *Lord Wessex*:

formuła grzecznościowa: *Yours very truly*,

w rozmowie: *Your Royal Highness*, potem *Sir*

Her Royal Highness The Princess Royal (nigdy: *Princess Anne*)

początek listu: *Your Royal Highness*:

formuła grzecznościowa: *Yours very truly*,

w rozmowie: *Your Royal Highness*, potem *Ma'am*

Arystokracja

Księżę:

His Grace The Duke of Westminster, w rozmowie: *Dear Duke*,

żona: *Her Grace The Duchess of Westminster*, w rozmowie: *Dear Duchess*,

do dzieci: *Dear Lord John*, *Dear Lady Anne*.

Markiz:

The Most Honourable The Marquess of Ailesbury, w rozmowie: *Dear Lord Ailesbury*,

żona: *The Most Honourable The Marchioness of Ailesbury*, w rozmowie:
Dear Lady Ailesbury

do dzieci: *Dear Lord John, Dear Lady Anne*.

Hrabia:

The Earl of Snowdon, The Lady Snowdon

Dear Lord Snowdon, do żony: *Dear Lady Snowdon*,

do dzieci: *Dear Lord John, Dear Lady Anne*.

Wicehrabia (tytuły wicehrabiowski i barona nie mają przyimka of):

The Viscount Astor, The Lady Astor

Dear Lord Astor, do żony: *Dear Lady Astor*,

do dzieci: *The Honourable John Astor, The Honourable Anne Astor*.

Baron:

The Lord Brown (nigdy nie zwraca się doń tytułem barona), *The Lady Brown*

Dear Lord Brown, do żony: *Dear Lady Brown*,

do dzieci: *The Honourable John Brown, The Honourable Anne Brown*.

Szlachta (baronet lub rycerz):

Sir John Brown (baronet umieszcza po nazwisku skrót *Bart* lub *Bt*)

Dear Sir John, ale do żony: *Dear Lady Brown*,

do dzieci: *Dear Mister Brown, Dear Miss Brown*

9.8. Tytulatura najwyższych stanowisk i wybranych grup zawodowych w korespondencji polskiej

Przedstawione zestawienie podaje pełną formę adresową stosowaną w Polsce dla najwyższych stanowisk państwowych, dyplomacji, duchowieństwa, arystokracji, kręgów uniwersyteckich i wolnych zawodów, inwokację, jaką należy rozpocząć pismo skierowane do danej osobistości oraz formułę zaproszenia. Do najwyższych osobistości, takich jak prezydent czy papież, powinno się zawsze pisać odręcznie.

W tytulaturze dostojników państwowych należy pamiętać, by w przypadku osób pełniących funkcję zastępców, czyli wicepremierów, wiceprezesów, wiceprzewodniczących, wiceministrów czy wicedyrektorów, zachowywać ich pełną tytulaturę

w adresie, zaś pomijać wszelkie odniesienia do zastępstwa w inwokacji, czyli zwracać się do nich odpowiednio: *Panie Premierze, Prezesie, Ministrze, Dyrektorze* itd. Analogicznie, adresując list do podpułkownika, podporucznika czy podinspektora, w inwokacji zwrócimy się do niego: *Panie Pułkowniku, Poruczniku, Inspektorze*, czym uprzejmie damy wyraz nadziei na awans adresata. Dotyczy to jednak wyłącznie bezpośredniego zwracania się do zainteresowanego, a nie takiego grzecznościowego tytułowania go podczas rozmowy o nim z innymi osobami.

Ten polski zwyczaj grzecznościowy nie jest szeroko rozpowszechniony i w wielu innych krajach może być niezrozumiały, a w konsekwencji tworzyć nieporozumienia: przykładowo wiceprezydent Stanów Zjednoczonych będzie zawsze tytułowany w piśmie i mowie *Mister Vice President*, a zwracanie się do niego mianem prezydenta byłoby niestosownością.

Adresaci zajmujący wysokie stanowiska w przeszłości również powinni być odpowiednio tytułowani w inwokacji – w dowód zarówno szacunku, jak i pamięci piszącego o ich randze i doświadczeniu.

Niektóre stanowiska i tytuły zawodowe są w adresowaniu i inwokacji zwykle pomijane. Do takich należą w polskiej tradycji stanowiska sekretarza i kierownika, ponieważ w hierarchii służbowej sytuują się dość nisko. Podobnie nie używa się tytułu magistra, gdyż uznaje się domyślnie, że adresat jest osobą wykształconą. Odstępstwem od tej ostatniej zasady jest – zanikające już dzisiaj – tytułowanie magistrem farmaceuty obsługującego klientów w aptece, co ma wyróżniać go spośród innych sprzedawców, którzy nie mają wyższego wykształcenia.

Titulatura duchowieństwa katolickiego zachowała swe tradycyjne formy, choć coraz częściej można spotkać się z chęcią jej upraszczania. Dlatego oprócz „Eminencji” czy „Ekscelencji”, które nigdy nie będą źle widziane, używane bywają formy „Księżę Kardynale”, „Księżę Biskupie”. Tytuł „Ekscelencja” przysługuje również ambasadorom obcych państw. Umieszczając go w adresie i w inwokacji, należy uwzględnić zasadniczą różnicę. W tytulaturze adresu musi pojawić się trzecia osoba liczby pojedynczej, czyli „Jego Ekscelencja”, natomiast w inwokacji i treści listu zwrócimy się do adresata ceremonialną formą drugiej osoby liczby mnogiej, „Wasza Ekscelencjo”, którą można trochę unowocześnić, rezygnując z zaimka „Wasza”. Wówczas właściwą formą staje się wołacz „Ekscelencjo”. Tytuły arystokratyczne i szlacheckie zostały w Polsce zniesione przez Konstytucję marcową w 1921 roku. Jej artykuł 96 stanowił, że Rzeczpospolita Polska nie uznaje przywilejów stanowych,

herbów i tytułów rodowych, co oznaczało, że nie można wyróżniać wobec prawa noszących te tytuły osób. Nadal jednak stosowano je kurtuazyjnie, dla podkreślenia szacunku, co jest zawsze właściwe w korespondencji. Dlatego użycie tytułu w inwokacji będzie dopuszczalne, ale już w adresie – pretensjonalne. Warto przypomnieć, że polska tytulatura arystokracji, w przeciwieństwie do obowiązującej w innych państwach europejskich, charakteryzowała się zawsze prostotą.

Odmiana tytulatur w rodzaju żeńskim

Coraz więcej kobiet zajmuje najwyższe stanowiska, co powoduje konieczność dostosowania tytulatur do rodzaju żeńskiego. Polszczyzna ma w tym zakresie dużą łatwość i nie wymaga tworzenia żeńskich odpowiedników tytułów, jak to się dzieje w innych językach. Spotykamy się albo z tytułami, które mają swą odmianę żeńską, na przykład „pani przewodnicząca”, „pani posłanka”, albo stosuje się ich wersję męską, ale nieodmiennie, czyli: „panią prezydent” wobec „pana prezydenta”, „z panią senator” wobec „z panem senatorem”, czy „o pani doktor” wobec „o panu doktorze”.

Dawna polszczyzna знаła również określenia żeńskie dla małżonek osób zajmujących wysokie stanowiska, jak chociażby: wojewodzina, doktorowa, generałowa, dyrektorowa. Obecnie używanie ich byłoby niewskazane ze względu na zmienione miejsce kobiet w społeczeństwie, w którym odgrywają one aktywną rolę wynikającą z własnej kariery zawodowej.

Tabela form tytułowania najwyższych osobistości państwa, władz terenowych, duchowieństwa najważniejszych wyznań, korpusu dyplomatycznego, arystokracji, władz uniwersyteckich, przedstawicieli wojska i wolnych zawodów ujmuje je w porządku tytulatury adresu, inwokacji i zaproszenia. Tytulatury stosują w adresie prostą formę „Pan”, ale jak wskazano wcześniej, właściwa, szczególnie w korespondencji prywatnej, jest też forma „WPan”. W pewnych przypadkach podano różne możliwości tytułowania – ostateczny wybór należy do piszącego. Dla uproszczenia w tabeli posłużono się formą męską (zasady tworzenia odmiany żeńskiej zostały już omówione).

Zaproszenia mają uproszczoną tytulaturę ze względu na potrzebę oszczędności miejsca na kartoniku. W razie konieczności uwzględnienia przysługujących dodatkowych elementów tytulatury możliwe jest wprowadzenie skrótów: JEm dla Jego Eminencji, JE dla Jego Eksceleńcji, JM dla Jego Magnificencji.

Stanowisko	Adresat	Inwokacja	Zaproszenie
Władze naczelne			
Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej	Pan Nikodem Nikodemski Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej Pałac Prezydencki Krakowskie Przedmieście 48/50, 00-071 Warszawa	Dostojny (Najdostojniejszy) Panie Prezydencie Rzeczypospolitej,	Pan Nikodem Nikodemski Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej z Małżonką
Były prezydent Rzeczypospolitej Polskiej	Pan Prezydent Nikodem Nikodemski (adres biura byłego Prezydenta)	Dostojny Panie Prezydencie,	Pan Prezydent Nikodem Nikodemski z Małżonką
Marszałek Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej	Pan Nikodem Nikodemski Marszałek Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej Kancelaria Sejmu RP ul. Wiejska 4/6/8 00-902 Warszawa	Wielce Szanowny Panie Marszałku,	Pan Marszałek Nikodem Nikodemski z Małżonką
Marszałek Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej	Pan Nikodem Nikodemski Marszałek Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej Kancelaria Sejmu RP ul. Wiejska 4/6/8 00-902 Warszawa	Wielce Szanowny Panie Marszałku,	Pan Marszałek Nikodem Nikodemski z Małżonką

Stanowisko	Adresat	Inwokacja	Zaproszenie
Marszałek Senatu Rzeczypospolitej Polskiej	Pan Nikodem Nikodemski Marszałek Senatu Rzeczypospolitej Polskiej Kancelaria Senatu RP ul. Wiejska 6 00-902 Warszawa	Wielce Szanowny Panie Marszałku,	Pan Marszałek Nikodem Nikodemski z Małżonką
Były marszałek Sejmu lub Senatu RP	Pan Marszałek Nikodem Nikodemski (adres prywatny)	Wielce Szanowny Panie Marszałku,	Pan Marszałek Nikodem Nikodemski z Małżonką
Prezes Rady Ministrów	Pan Nikodem Nikodemski Prezes Rady Ministrów Kancelaria Prezesa Rady Ministrów al. Ujazdowskie 1/3, 00-583 Warszawa	Wielce Szanowny Panie Premierze,	Pan Premier Nikodem Nikodemski z Małżonką
Były prezes Rady Ministrów	Pan Premier Nikodem Nikodemski (adres prywatny)	Wielce Szanowny Panie Premierze,	Pan Premier Nikodem Nikodemski z Małżonką
Prezes Trybunału Konstytucyjnego	Pan Nikodem Nikodemski Prezes Trybunału Konstytucyjnego al. Jana Christiana Szucha 12a 00-918 Warszawa	Wielce Szanowny Panie Prezesie,	Pan Prezes Nikodem Nikodemski z Małżonką

Stanowisko	Adresat	Inwokacja	Zaproszenie
I prezes Sądu Najwyższego	Pan Nikodem Nikodemski Pierwszy Prezes Sądu Najwyższego Pl. Krasińskich 2/4/6 00-951 Warszawa 41	Wielce Szanowny Panie Prezesie,	Pan Prezes Nikodem Nikodemski z Małżonką
Wicemarszałek Sejmu/Senatu	Pan Nikodem Nikodemski Wicemarszałek Sejmu (Senatu) Rzeczypospolitej Polskiej Kancelaria Sejmu (Senatu) RP ul. Wiejska 6 00-902 Warszawa	Wielce Szanowny Panie Marszałku,	Pan Prezes Nikodem Nikodemski z Małżonką
Wiceprezes Rady Ministrów	Pan Nikodem Nikodemski Wiceprezes Rady Ministrów Kancelaria Prezesa Rady Ministrów 00-583 Warszawa, Al. Ujazdowskie 1/3	Wielce Szanowny Panie Premierze,	Pan Premier Nikodem Nikodemski z Małżonką
Minister	Pan Nikodem Nikodemski Minister (nazwa resortu i adres)	Wielce Szanowny Panie Ministrze,	Pan Minister Nikodem Nikodemski z Małżonką
Były minister	Pan Minister Nikodem Nikodemski (adres prywatny)	Wielce Szanowny Panie Ministrze,	Pan Minister Nikodem Nikodemski z Małżonką

Stanowisko	Adresat	Inwokacja	Zaproszenie
Szef Kancelarii Prezydenta RP, Prezesa Rady Ministrów, Sejmu RP, Senatu RP	Pan Nikodem Nikodemski Szef Kancelarii Prezydenta RP (Prezesa Rady Ministrów, Sejmu RP, Senatu RP) (adres kancelarii)	Wielce Szanowny Panie Ministrze,	Pan Minister Nikodem Nikodemski z Małżonką
Wiceprezes Rady Ministrów	Pan Nikodem Nikodemski Wiceprezes Rady Ministrów Kancelaria Prezesa Rady Ministrów 00-583 Warszawa, Al. Ujazdowskie 1/3	Wielce Szanowny Panie Premierze,	Pan Premier Nikodem Nikodemski z Małżonką
Posel na Sejm Rzeczypospolitej Polskiej	Pan Nikodem Nikodemski Posel na Sejm RP (adres biura poselskiego)	Szanowny Panie Pośle,	Pan Posel Nikodem Nikodemski z Małżonką
Senator Rzeczypospolitej Polskiej	Pan Nikodem Nikodemski Senator Rzeczypospolitej Polskiej (adres biura senatorskiego)	Szanowny Panie Senatorze,	Pan Senator Nikodem Nikodemski z Małżonką
Posel do Parlamentu Europejskiego	Pan Nikodem Nikodemski Posel do Parlamentu Europejskiego (adres biura poselskiego)	Szanowny Panie Pośle,	Pan Posel Nikodem Nikodemski z Małżonką

Stanowisko	Adresat	Inwokacja	Zaproszenie
Sekretarz stanu	Pan Nikodem Nikodemski Sekretarz Stanu w Ministerstwie (nazwa resor- tu i adres)	Szanowny Panie Ministrze,	Pan Minister Nikodem Nikodemski z Małżonką
Podsekretarz stanu	Pan Nikodem Nikodemski Podsekretarz Stanu w Ministerstwie (nazwa resor- tu i adres)	Szanowny Panie Ministrze,	Pan Minister Nikodem Nikodemski z Małżonką
Władze terenowe			
Wojewoda	Pan Nikodem Nikodemski Wojewoda (nazwa województwa) Urząd Wojewódzki w (adres)	Wielce Szanowny Panie Wojewodo,	Pan Wojewoda Nikodem Nikodemski z Małżonką
Wicewojewoda	Pan Nikodem Nikodemski Wicewojewoda (nazwa województwa) Urząd Wojewódzki w (adres)	Szanowny Panie Wojewodo,	Pan Wojewoda Nikodem Nikodemski z Małżonką
Marszałek województwa	Pan Nikodem Nikodemski Marszałek Województwa (na- zwa województwa) Urząd Marszałkowski Województwa (nazwa i adres)	Wielce Szanowny Panie Marszałku,	Pan Marszałek Nikodem Nikodemski z Małżonką

Stanowisko	Adresat	Inwokacja	Zaproszenie
Skarbnik województwa	Pan Nikodem Nikodemski Skarbnik Województwa (nazwa województwa) Urząd Marszałkowski Województwa (nazwa i adres)	Szanowny Panie,	Pan Nikodem Nikodemski z Małżonką
Przewodniczący sejmiku województwa	Pan Nikodem Nikodemski Przewodniczący Sejmiku Województwa nazwa województwa) Urząd Marszałkowski Województwa (nazwa i adres)	Szanowny Panie Przewodniczący,	Pan Nikodem Nikodemski z Małżonką
Radny wojewódzki	Pan Radny Nikodem Nikodemski	Szanowny Panie,	Pan Nikodem Nikodemski z Małżonką
Prezes Sądu Apelacyjnego, Okręgowego, Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego	Pan Nikodem Nikodemski Prezes Sądu Apelacyjnego, (Okręgowego, Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego) w (nazwa miasta i adres)	Szanowny Panie Prezesie,	Pan Prezes Nikodem Nikodemski z Małżonką
Prokurator apelacyjny, okręgowy	Pan Nikodem Nikodemski Prokurator Apelacyjny, (Okręgowy) w (nazwa miasta i adres)	Szanowny Panie Prokuratorze,	Pan Nikodem Nikodemski z Małżonką
Prezydent miasta	Pan Nikodem Nikodemski Prezydent miasta (nazwa) Urząd Miasta (nazwa i adres)	Wielce Szanowny Panie Prezydencie,	Pan Prezydent Nikodem Nikodemski z Małżonką

Stanowisko	Adresat	Inwokacja	Zaproszenie
Wiceprezydent miasta	Pan Nikodem Nikodemski Wiceprezydent miasta (nazwa) Urząd Miasta (nazwa i adres)	Szanowny Panie Prezydencie,	Pan Prezydent Nikodem Nikodemski z Małżonką
Przewodniczący Rady Miejskiej (Rady Miasta)	Pan Nikodem Nikodemski Przewodniczący Rady miejskiej w (nazwa miasta) lub Rady miasta (nazwa i adres)	Szanowny Panie Przewodniczącą,	Pan Nikodem Nikodemski z Małżonką
Starosta	Pan Nikodem Nikodemski Starosta (nazwa powiatu) Starostwo Powiatowe w (nazwa miasta i adres)	Szanowny Panie Starosto,	Pan Starosta Nikodem Nikodemski z Małżonką
Skarbnik (powiatu, miasta, gminy)	Pan Nikodem Nikodemski Skarbnik (powiatu, miasta, gminy) (adres urzędu)	Szanowny Panie,	Pan Nikodem Nikodemski z Małżonką
Radny (powiatowy, miejski, dzielnicowy, gminny)	Pan Radny Nikodem Nikodemski (nazwa i adres rady)	Szanowny Panie,	Pan Nikodem Nikodemski z Małżonką
Burmistrz	Pan Nikodem Nikodemski Burmistrz (nazwa miasta) Urząd miejski w (nazwa miasta i adres)	Szanowny Panie Burmistrzu,	Pan Burmistrz Nikodem Nikodemski z Małżonką
Wójt	Pan Nikodem Nikodemski Wójt gminy (nazwa i adres)	Szanowny Panie Wójcie,	Pan Nikodem Nikodemski z Małżonką

Stanowisko	Adresat	Inwokacja	Zaproszenie
Duchowieństwo katolickie			
Papież	Jego Świątobliwość Papież Franciszek Watykan	Wasza Świątobliwość, Umiłowany Ojciec Święty,	Jego Świątobliwość Franciszek
Prymas Polski	Jego Eminencja Nikodem Kardynał Nikodemski Prymas Polski ul. Kancelarza Jana Łaskiego 7 62-200 Gniezno	(Wasza) Eminencjo, (lub) Najdostojniejszy Księżę Prymasie,	Jego Eminencja Nikodem Kardynał Nikodemski Prymas Polski
Prymas Polski (niebędący kardynałem)	Jego Ekscelencja Nikodem Nikodemski Prymas Polski, Arcybiskup Metropolita Gnieźnieński ul. Kancelarza Jana Łaskiego 7 62-200 Gniezno	(Wasza) Ekscelencjo, (lub) Najdostojniejszy Księżę Prymasie,	Jego Ekscelencja Ksiądz Arcybiskup Nikodem Nikodemski
Kardynał	Jego Eminencja Nikodem Kardynał Nikodemski Arcybiskup Metropolita (nazwa archidiecezji) Kuria Metropolitalna w (nazwa miasta)	(Wasza) Eminencjo, (lub) Najdostojniejszy Księżę Kardynale,	Jego Eminencja Nikodem Kardynał Nikodemski
Kardynał (niebędący arcybiskupem)	Jego Eminencja Nikodem Kardynał Nikodemski (adres)	(Wasza) Eminencjo, (lub) Najdostojniejszy Księżę Kardynale,	Jego Eminencja Nikodem Kardynał Nikodemski

Stanowisko	Adresat	Inwokacja	Zaproszenie
Arcybiskup metropolita	Jego Ekscelencja Nikodem Nikodemski Arcybiskup Metropolita (nazwa archidiecezji) Kuria Metropolitalna w (nazwa miasta)	(Wasza) Ekscelencjo, (lub) Najczcigodniejszy Księżu Arcybiskupie,	Jego Ekscelencja Ksiądz Arcybiskup Nikodem Nikodemski
Biskup	Jego Ekscelencja Nikodem Nikodemski Biskup (nazwa diecezji) Kuria Diecezjalna (nazwa miasta)	(Wasza) Ekscelencjo, (lub) Najczcigodniejszy Księżu Biskupie,	Jego Ekscelencja Ksiądz Biskup Nikodem Nikodemski
Arcybiskup/biskup (emeryt)	Jego Ekscelencja Nikodem Nikodemski Arcybiskup/ Biskup senior (nazwa diecezji) Kuria Metropolitalna/ Diecezjalna w (nazwa miasta)	(Wasza) Ekscelencjo, (lub) Najczcigodniejszy Księżu Arcybiskupie/Biskupie,	Jego Ekscelencja Ksiądz Arcybiskup/Biskup Senior Nikodem Nikodemski
Prałat, kanonik, dziekan, rektor, opat	Przewielebny Ksiądz Nikodem Nikodemski Prałat (Kanonik, Dziekan, Rektor), Ojciec Opat Nikodem (nazwa instytucji, adres)	Przewielebny Księżu Prałacie (Kanoniku, Dziekanie, Rektorze), Ojczu Opacie	Przewielebny Ksiądz Prałat (Kanonik, Dziekan, Rektor, Opat) Nikodem Nikodemski
Matka przełożona	Przewielebna Siostra Nina (tylko imię) Matka Przełożona (nazwa zgromadzenia, adres)	Przewielebna Matko Przełożona	Przewielebna Matka Przełożona (Siostra) Nina

Stanowisko	Adresat	Inwokacja	Zaproszenie
Proboszcz	Wielebny Ksiądz Nikodem Nikodemski Proboszcz (nazwa parafii, adres)	Wielebny Księżę Proboszczu,	Wielebny Ksiądz Nikodem Nikodemski
Siostra zakonna	Wielebna Siostra Nina (nazwa klasztoru, adres)	Wielebna Siostro,	Wielebna Siostra Nina
Duchowieństwo prawosławne			
Metropolita Warszawy i całej Polski	Jego Eminencja, Wielce Błogosławiony Nikodem (bez nazwiska) Prawosławny Metropolita Warszawy i całej Polski Kancelaria Metropolity al. Solidarności 52 03-402 Warszawa	(Wasza) Eminencjo, (lub) Wielce Błogosławiony Księżę Metropolito,	Jego Eminencja Metropolita Nikodem
Arcybiskup	Jego Ekscelencja Najprzewielebniejszy Nikodem (bez nazwiska) Prawosławny Arcybiskup (nazwa diecezji) Kancelaria Arcybiskupia (nazwa miasta)	(Wasza) Ekscelencjo, (lub) Najprzewielebniejszy Księżę Arcybiskupie,	Jego Ekscelencja Arcybiskup Nikodem

Stanowisko	Adresat	Inwokacja	Zaproszenie
Biskup	Jego Ekscelencja Najprzewielebniejszy Nikodem Nikodemski Biskup (nazwa diecezji) Kancelaria Biskupia w (nazwa miasta)	(Wasza) Ekscelencjo, (lub) Najprzewielebniejszy Księżę Biskupie,	Jego Ekscelencja Biskup Nikodem
Duchowieństwo protestanckie			
Prezes Synodu Kościoła (może być osobą duchowną lub świecką)	Przewielebny Książd (lub) Pan Nikodem Nikodemski Prezes Synodu Kościoła (nazwa Kościoła)	Przewielebny Księżę Prezesie, (lub) Wielce Szanowny Panie Prezesie,	Książd Prezes (lub) Pan Prezes Nikodem Nikodemski (ewentualnie) z Mażonką
Biskup, zwierzchnik Kościoła	Najprzewielebniejszy Książd Biskup Nikodem Nikodemski Biskup Kościoła (nazwa Kościoła) Kancelaria Biskupa Kościoła	Najprzewielebniejszy Księżę Biskupie, (uwaga:) pod wpływem tytulatury kierunku katolickiego, Kościół Ewangelicko-Augsburski w Polsce dopuszcza też: (Wasza) Ekscelencjo,	Książd Biskup Nikodem Nikodemski (ewentualnie) z Mażonką
Biskup diecezjalny	Najprzewielebniejszy Książd Biskup Nikodem Nikodemski Biskup Diecezji (nazwa) Kancelaria Biskupa	Najprzewielebniejszy Księżę Biskupie, (lub) (Wasza) Ekscelencjo,	Książd Biskup Nikodem Nikodemski (ewentualnie) z Mażonką

Stanowisko	Adresat	Inwokacja	Zaproszenie
Pastor	Wielebny Ksiądz Nikodem Nikodemski	Wielebny Księżę Proboszczu,	Wielebny Ksiądz Nikodem Nikodemski (ewentualnie) z Małżonką
Związek Gmin Wyznaniowych Żydowskich w Polsce			
Naczelny rabin Polski	Pan Nikodem Nikodemski Naczelny Rabin Polski, Biuro Rabina, Warszawa Rabin (miasto, adres)	Szanowny Panie Rabinie,	Pan Rabin Nikodem Nikodemski z Małżonką
Muzułmański Związek Religijny w Polsce			
Mufti	Nikodem Nikodemski Mufti Rzeczypospolitej Polskiej Przewodniczący Naczelnego Kolegium Muzułmańskiego Centrum Islamu w Białymstoku	Szanowny Panie Mufti,	Pan Mufti Nikodem Nikodemski z Małżonką
Imam	Pan Nikodem Nikodemski Imam gminy muzułmańskiej (nazwa miasta i adres)	Szanowny Panie Imamie,	Pan Imam Nikodem Nikodemski z Małżonką
Dyplomacja			
Ambasador nadzwyczajny i pełnomocny Rzeczypospolitej Polskiej	Pan Nikodem Nikodemski Ambasador Rzeczypospolitej Polskiej w (nazwa państwa, adres Ambasady)	Szanowny Panie Ambasadorze,	Pan Ambasador Nikodem Nikodemski z Małżonką

Stanowisko	Adresat	Inwokacja	Zaproszenie
Ambasador nadzwyczajny i pełnomocny (obcego państwa)	Jego Ekscelencja Jan Kowalski Ambasador (nazwa państwa) w Polsce (adres Ambasady)	(Wasza) Ekscelencjo,	Jego Ekscelencja Pan Ambasador Jan Kowalski z Mażonką
Nuncjusz apostolski	Jego Ekscelencja Ksiądz Arcybiskup Nikodem Nikodemski Nuncjusz Apostolski w Polsce (adres Nuncjatury Apostolskiej)	(Wasza) Ekscelencjo, (lub) Przewielebny Księżu Nuncjuszu,	Jego Ekscelencja Ksiądz Nuncjusz Nikodem Nikodemski
Chargé d'affaires a.i. (Rzeczypospolitej Polskiej)	Pan Nikodem Nikodemski Chargé d'affaires a.i. Rzeczypospolitej Polskiej w (nazwa państwa, adres Ambasady)	Szanowny Panie,	Chargé d'affaires a.i. Pan Nikodem Nikodemski z Mażonką
Chargé d'affaires a.i. (obcego państwa)	Pan Nikodem Nikodemski Chargé d'affaires a.i. (nazwa państwa) w Polsce (adres Ambasady w Warszawie)	Szanowny Panie,	Chargé d'affaires a.i. Pan Nikodem Nikodemski z Mażonką
Minister pełnomocny	Pan Nikodem Nikodemski Minister pełnomocny Ambasady (nazwa państwa i adres)	Szanowny Panie Ministrze,	Pan Minister Nikodem Nikodemski z Mażonką

Stanowisko	Adresat	Inwokacja	Zaproszenie
Radca	Pan Nikodem Nikodemski Radca Ambasady (nazwa państwa i adres)	Szanowny Panie Radco,	Pan Radca Nikodem Nikodemski z Małżonką
Konsul generalny	Pan Nikodem Nikodemski Konsul Generalny (nazwa państwa i adres)	Szanowny Panie Konsulu Generalny,	Pan Konsul Nikodem Nikodemski z Małżonką
Konsul	Pan Nikodem Nikodemski Konsul w Konsulacie (nazwa państwa i adres)	Szanowny Panie Konsulu,	Pan Konsul Nikodem Nikodemski z Małżonką
Wicekonsul	Pan Nikodem Nikodemski Wicekonsul w Konsulacie (nazwa państwa i adres)	Szanowny Panie Konsulu,	Pan Konsul Nikodem Nikodemski z Małżonką
Konsul honorowy	Pan Nikodem Nikodemski Konsul Honorowy (nazwa państwa i adres)	Szanowny Panie Konsulu,	Pan Konsul Nikodem Nikodemski z Małżonką
Arystokracja			
Książę	Pan Nikodem Nikodemski (adres prywatny) lub rzadziej Nikodem Książę Nikodemski (adres prywatny)	Książę, (rzadko) Jaśnie Oświecony Książę,	Nikodem Książę Nikodemski z Małżonką (rzadko) Książę i Księżna Nikodemowie Nikodemscy

Stanowisko	Adresat	Inwokacja	Zaproszenie
Markiz	Pan Nikodem Nikodemski (adres prywatny) lub rzadziej Pan Markiz Nikodem Nikodemski (adres prywatny)	Wielce Szanowny Panie Markizie,	Markiz Nikodem Nikodemski z Małżonką (rzadko) Markizostwo Nikodemowie Nikodemscy
Hrabia	Pan Nikodem Nikodemski (adres prywatny) lub rzadziej Nikodem hrabia Nikodemski (adres prywatny)	Wielce Szanowny Panie Hrabio,	Nikodem hrabia Nikodemski z Małżonką (rzadko) Hrabiostwo Nikodemowie Nikodemscy
Baron	Pan Nikodem Nikodemski (adres prywatny) lub rzadziej Pan Baron Nikodem Nikodemski (adres prywatny)	Wielce Szanowny Panie Baronie,	Baron Nikodem Nikodemski z Małżonką (rzadko) Baronostwo Nikodemowie Nikodemscy
Szkolnictwo wyższe			
Rektor	Jego Magnificencja Prof. dr hab. Nikodem Nikodemski Rektor (nazwa uczelni, adres)	(Wasza) Magnificencjo,	Jego Magnificencja Rektor Nikodem Nikodemski z Małżonką
Były rektor	Pan Rektor Prof. dr hab. Nikodem Nikodemski (adres prywatny lub instytucji)	Wielce Szanowny Panie Rektorze,	Pan Rektor Nikodem Nikodemski z Małżonką

Stanowisko	Adresat	Inwokacja	Zaproszenie
Prorektor	Pan Prof. dr hab. Nikodem Nikodemski Prorektor (nazwa uczelni, adres)	Wielce Szanowny Panie Rektorze,	Pan Rektor Nikodem Nikodemski z Małżonką
Kancierz	Pan Nikodem Nikodemski Kancierz (nazwa uczelni, adres)	Wielce Szanowny Panie Kancierzu,	Pan Kancierz Nikodem Nikodemski z Małżonką
Kwestor	Pan Nikodem Nikodemski Kwestor (nazwa uczelni, adres)	Szanowny Panie Kwestorze,	Pan Nikodem Nikodemski z Małżonką
Dziekan	Pan Prof. dr hab. Nikodem Nikodemski Dziekan Wydziału (nazwa wydziału, uczelni i adres)	Wielce Szanowny Panie Dziekanie,	Pan Dziekan Nikodem Nikodemski z Małżonką
Prodziekan	Pan Prof. dr hab. Nikodem Nikodemski Prodziekan Wydziału (nazwa wydziału, uczelni i adres)	Wielce Szanowny Panie Dziekanie,	Pan Dziekan Nikodem Nikodemski z Małżonką
Profesor	Pan Prof. dr hab. Nikodem Nikodemski (adres prywatny lub instytucji)	Wielce Szanowny Panie Profesorze,	Pan Profesor Nikodem Nikodemski z Małżonką
Doktor habilitowany	Pan dr hab. Nikodem Nikodemski (adres prywatny lub instytucji)	Szanowny Panie Doktorze,	Pan Nikodem Nikodemski z Małżonką

Stanowisko	Adresat	Inwokacja	Zaproszenie
Doktor	Pan dr Nikodem Nikodemski (adres prywatny lub instytucji)	Szanowny Panie Doktorze,	Pan Nikodem Nikodemski z Małżonką
Magister inżynier	Pan mgr inż. Nikodem Nikodemski (adres prywatny lub instytucji)	Szanowny Panie,	Pan Nikodem Nikodemski z Małżonką
Magister	Pan mgr Nikodem Nikodemski lub Pan Nikodem Nikodemski (adres prywatny lub instytucji)	Szanowny Panie,	Pan Nikodem Nikodemski z Małżonką
Wojsko i inne służby mundurowe			
Marszałek Polski	Pan Nikodem Nikodemski Marszałek Polski (adres prywatny lub instytucji)	Wielce Szanowny Panie Marszałku,	Pan Marszałek Nikodem Nikodemski z Małżonką
Generał	Pan Generał Nikodem Nikodemski (adres prywatny lub instytucji)	Szanowny Panie Generale,	Pan Generał Nikodem Nikodemski z Małżonką
Generał broni (dywizji, brygady)	Pan Generał broni (dywizji, brygady) Nikodem Nikodemski (adres prywatny lub instytucji)	Szanowny Panie Generale,	Pan Generał Nikodem Nikodemski z Małżonką
Admirał	Pan Admirał Nikodem Nikodemski (adres prywatny lub instytucji)	Szanowny Panie Admirale,	Pan Admirał Nikodem Nikodemski z Małżonką

Stanowisko	Adresat	Inwokacja	Zaproszenie
Admirał floty, wiceadmiral, kontradmirał	Pan Admirał floty (Wiceadmiral, Kontradmirał) Nikodem Nikodemeski (adres prywatny lub instytucji)	Szanowny Panie Admirale,	Pan Admirał Nikodem Nikodemeski z Małżonką
Pułkownik	Pan płk Nikodem Nikodemeski (adres prywatny lub instytucji)	Szanowny Panie Pułkowniku,	Pan Pułkownik Nikodem Nikodemeski z Małżonką
Podpułkownik	Pan ppłk Nikodem Nikodemeski (adres instytucji)	Szanowny Panie Pułkowniku,	Pan Pułkownik Nikodem Nikodemeski z Małżonką
Inspektor generalny Policji	Pan Nikodem Nikodemeski Inspektor Generalny Policji (adres instytucji)	Szanowny Panie Generale,	Pan Generał Nikodem Nikodemeski z Małżonką
Nadinspektor Policji	Pan Nadinspektor Nikodem Nikodemeski (adres instytucji)	Szanowny Panie Generale,	Pan Generał Nikodem Nikodemeski z Małżonką
Generał brygadier Straży Pożarnej	Pan Generał Brygadier Nikodem Nikodemeski (adres instytucji)	Szanowny Panie Generale,	Pan Generał Nikodem Nikodemeski z Małżonką
Nadbrygadier Straży Pożarnej	Pan Nadbrygadier Nikodem Nikodemeski (adres instytucji)	Szanowny Panie Generale,	Pan Nadbrygadier Nikodem Nikodemeski z Małżonką
Brygadier Straży Pożarnej	Pan Brygadier Nikodem Nikodemeski (adres instytucji)	Szanowny Panie Brygadierze,	Pan Brygadier Nikodem Nikodemeski z Małżonką

Stanowisko	Adresat	Inwokacja	Zaproszenie
Gospodarka			
Przewodniczący (prezes) Rady Nadzorczej	Pan Nikodem Nikodemski Przewodniczący Rady Nadzorczej (nazwa spółki i adres)	Szanowny Panie Przewodniczący,	Pan Prezes Nikodem Nikodemski z Małżonką
Prezes spółki, towarzystwa, banku, spółdzielni, konsorcjum, izby handlowej lub branżowej	Pan Nikodem Nikodemski Prezes (tytuł) (nazwa spółki i adres)	Szanowny Panie Prezesie,	Pan Prezes Nikodem Nikodemski z Małżonką
Prezes zarządu	Pan Nikodem Nikodemski Prezes Zarządu (nazwa spółki i adres)	Szanowny Panie Prezesie,	Pan Prezes Nikodem Nikodemski z Małżonką
Wiceprezes zarządu	Pan Nikodem Nikodemski Wiceprezes Zarządu (nazwa spółki i adres)	Szanowny Panie Prezesie,	Pan Prezes Nikodem Nikodemski z Małżonką
Członek zarządu	Pan Nikodem Nikodemski Członek Zarządu (nazwa spółki i adres)	Szanowny Panie,	Pan Nikodem Nikodemski z Małżonką
Prezes i dyrektor zarządzający (CEO)	Pan Nikodem Nikodemski Prezes i Dyrektor Zarządzający (nazwa spółki i adres)	Szanowny Panie Prezesie,	Pan Prezes Nikodem Nikodemski z Małżonką
Dyrektor generalny, naczelny dyrektor	Pan Nikodem Nikodemski Dyrektor generalny (nazwa spółki i adres)	Szanowny Panie Dyrektorze Generalny,	Pan Dyrektor Nikodem Nikodemski z Małżonką

Stanowisko	Adresat	Inwokacja	Zaproszenie
Dyrektor (produkcji, techniczny, handlowy itd.)	Pan Nikodem Nikodemski Dyrektor (nazwa spółki i adres)	Szanowny Panie Dyrektorze,	Pan Dyrektor Nikodem Nikodemski z Małżonką
Główny księgowy, dyrektor finansowy	Pan Nikodem Nikodemski Główny księgowy/ Dyrektor finansowy (nazwa spółki i adres)	Szanowny Panie Dyrektorze,	Pan Dyrektor Nikodem Nikodemski z Małżonką
Wicedyrektor	Pan Nikodem Nikodemski Wicedyrektor (nazwa spółki i adres)	Szanowny Panie Dyrektorze,	Pan Dyrektor Nikodem Nikodemski z Małżonką
Wolne zawody			
Lekarz, dentysta, weterynarz	Pan dr Nikodem Nikodemski (adres prywatny lub instytucji)	Szanowny Panie Doktorze,	Pan dr Nikodem Nikodemski z Małżonką
Adwokat, radca prawny	Pan Nikodem Nikodemski (adres prywatny lub kancelarii)	Szanowny Panie Mecenasie,	Pan Mecenas Nikodem Nikodemski z Małżonką
Notariusz	Pan Nikodem Nikodemski (adres prywatny lub kancelarii)	Szanowny Panie Mecenasie/ Sędzio,	Pan Mecenas Nikodem Nikodemski z Małżonką

ROZDZIAŁ 10

KORESPONDENCJA DYPLMATYCZNA

10.1. Zakres korespondencji dyplmatycznej

Państwa, jako suwerenne podmioty prawa międzynarodowego, i ich oficjalni przedstawiciele prowadzą między sobą wymianę pism, którą określa się mianem korespondencji dyplmatycznej (ang. *diplomatic correspondance*, franc. *correspondance diplomatique*). Pisma wymieniane w tym trybie są aktami urzędowymi, służą rozwojowi i wypełnieniu treścią stosunków dyplmatycznych między dwoma państwami i mają wartość dokumentów prawnie wiążących, gdyż zawiadamiają o decyzjach podjętych przez państwa lub o związaniu się przez nie nowymi zobowiązaniami międzynarodowymi. Należy zatem wyraźnie podkreślić, że korespondencja dyplmatyczna ma znaczenie prawne, a nie tylko informacyjne. Definiujące ją założenia narzucają wymagania dotyczące jej zakresu, treści, formy i stylu.

Ze względu na konieczność jednoznacznego potwierdzania autorstwa i prawdziwości przekazu, korespondencja dyplmatyczna może być prowadzona wyłącznie przez uprawnionych przedstawicieli państwa oraz właściwych instytucji. Ponieważ obejmuje całokształt jego stosunków dwustronnych lub wielostronnych, nadawcy muszą być upoważnieni do reprezentowania państwa na zewnątrz. Zarówno międzynarodowe prawo zwyczajowe, jak i konwencja wiedeńska o prawie traktatów z 1969 roku (ang. *Vienna Convention on the Law of Treaties*, franc. *Convention de Vienne sur le droit des traités*) uznały, że prawo do

reprezentowania państwa bez konieczności przedstawienia odpowiednich pełnomocnictw przysługuje wyłącznie głowom państw, szefom rządów i ministrom spraw zagranicznych (art. 7). Jedyne oni są upoważnieni do wymiany korespondencji dyplomatycznej, którą przygotowuje dla nich i prowadzi w ich imieniu Protokół Dyplomatyczny. Pisma, które kierują do swych odpowiedników, mogą dotyczyć wszystkich aspektów stosunków łączących ich państwa.

Wszelkie inne osoby muszą być zaopatrzone w pisemne pełnomocnictwo (ang. *full powers*, franc. *pleins pouvoirs*), przedstawione lub uwierzytelnione władzom obcego państwa odpowiednim dokumentem autentycznym. Ten typ pisma stanowi również istotną część korespondencji dyplomatycznej, w warunkach polskich przygotowuje je jednak nie Protokół Dyplomatyczny, lecz Departament Prawno-Traktatowy Ministerstwa Spraw Zagranicznych. Pełnomocnictwa umożliwiają reprezentowanie państwa, tak jednorazowe, jak i stałe (czyli pełnienie funkcji ambasadora), uczestnictwo w konferencjach międzynarodowych, negocjowanie i podpisywanie umów – czyli podejmowanie w imieniu państwa zobowiązań zagranicznych.

Instytucją państwa uprawnioną do prowadzenia korespondencji dyplomatycznej jest Ministerstwo Spraw Zagranicznych z siecią przedstawicielstw dyplomatycznych na całym świecie. Żelazną zasadą, że cała korespondencja władz państwowych z przedstawicielami dyplomatycznymi państw obcych musi być utrzymywana wyłącznie za pośrednictwem tego ministerstwa, wprowadziła do stosunków międzynarodowych rewolucyjna Francja, a potwierdził Napoleon dekretem z 29 grudnia 1810 roku. Każde otrzymane pismo musiało być w ciągu 24 godzin przekazane do MSZ, które uprawniono do udzielania odpowiedzi. Przyjęta zasada gwarantowała spójność i konieczną koordynację polityki zagranicznej, zatem nie straciła na aktualności i nadal obowiązuje.

Odstępstwo stanowi korespondencja konsułów, którzy, aby skutecznie sprawować opiekę nad rodakami przebywającymi na terenie państwa urzędowania, muszą kontaktować się z jego przedstawicielami: władzami sądowymi, policyjnymi, administracyjnymi, celnymi, podatkowymi, więziennymi, szpitalnymi itd. Zgoda państwa przyjmującego na ustanowienie konsula, określana mianem *exequatur*, jest w istocie zezwoleniem jego ministra spraw zagranicznych na utrzymywanie przez konsula bezpośrednich kontaktów i korespondencji z tymi władzami.

Złożoność współczesnych stosunków międzynarodowych i wysoki stopień specjalizacji w zarządzaniu państwem powodują także, że wyłączność MSZ na prowadzenie korespondencji z państwami obcymi nie jest traktowana równie kategorycznie, jak przed dwustu laty. Niemniej jego domeną pozostaje wymiana pism oficjalnych z placówkami dyplomatycznymi akredytowanymi w stolicy oraz przez własne placówki dyplomatyczne z ministerstwami ich państw przyjmujących. Odbywa się to głównie w formie wymiany not podpisanych (osobistych) lub not słownych (werbalnych) i uważane jest za korespondencję dyplomatyczną w węższym, technicznym znaczeniu.

Wbrew spotykanej opinii pojęcie korespondencji dyplomatycznej nie obejmuje korespondencji urzędowej (ang. *official correspondance*, franc. *correspondance officielle*) placówek z ich własnym MSZ (określanym w polskiej tradycji jako centrala), którą konwencja wiedeńska o stosunkach dyplomatycznych definiuje jako wszelką korespondencję odnoszącą się do misji i jej funkcji (art. 27). Można ją swobodnie przesyłać w formie jawnej lub zaszyfrowanej, drogą radiową i przez kurierów dyplomatycznych (ang. *diplomatic courier*, franc. *courrier diplomatique*) pod nazwą poczty dyplomatycznej (ang. *diplomatic bag*, franc. *valise diplomatique*). Oznaczona we właściwy sposób, jest nietykalna i nie może być zatrzymywana ani otwierana przez przedstawicieli państwa przyjmującego i państw trzecich.

10.2. Forma i styl korespondencji dyplomatycznej

Korespondencja dyplomatyczna musi spełniać szczególne wymogi formalne, które dowodzą niezbieżności autentyczności pisma. Jej uroczysty, nawet ceremonialny charakter stanowi potwierdzenie ważności dokumentu, powaga stylu symbolizuje suwerenność ogłaszanej decyzji, a wyszukana forma graficzna i literacka wyraża szacunek dla obcego państwa – adresata.

Korespondencją dyplomatyczną zajmuje się nie tylko Protokół Dyplomatyczny. Niektóre pisma polityczne najwyższych przedstawicieli państwa adresowane do ich odpowiedników powstają bezpośrednio w kancelariach prezydenta i premiera. Pełnomocnictwa oraz umowy przygotowuje Departament Prawno-Traktatowy. Wzory takich pełnomocnictw i ratyfikacji umów zostaną przedstawione poniżej.

Dokumenty takie jak *aide-mémoire*, *pro memoria*, czy *non paper* powstają w departamentach politycznych MSZ. Ich tradycyjne nazwy pochodzą często jeszcze z klasycznej dyplomacji XIX wieku, a różnice między nimi w zasadzie ograniczają się głównie do stopnia sformalizowania. Uznaje się, że najbardziej formalnym typem pisma jest memorandum, czyli szczegółowe przedstawienie całości problemu (w praktyce amerykańskiej memorandum jest notatką decyzyjną dla najwyższych władz). Jeśli taka notatka odnosi się do rozmowy, może przyjmować kształt *pro memoria*, które jest jej formalnym zapisem, lub *aide-mémoire* – jej nieformalnego podsumowania. Nie wymaga poprzedzania i zamykania formułami kurtuazyjnymi, jak to się czyni w przypadku not. Najbardziej niezobowiązujący typ pisma to *bout de papier*, co oznaczało dosłownie kawałek papieru i było wstępnym zapisem stanowiska lub propozycji, zaproszeniem do dalszej dyskusji. Dzisiaj rzadko używa się tego terminu. Można go zastąpić pojęciem *non paper*, oznaczającym dokument niezawierający oficjalnego stanowiska rządu, będącego raczej proponowanym punktem wyjścia do debaty między stronami. Już sama jego nazwa wskazuje na nieformalny charakter, co niektórzy określają mianem nieistnienia, a zatem niemożności cytowania go czy powoływania się nań. Takiej formy używa się szczególnie w przypadku najbardziej delikatnych i złożonych kwestii, w których stanowiska są rozbieżne i wymagają znalezienia sposobu na ich zbliżenie.

Do kompetencji Protokołu Dyplomatycznego należą natomiast pisma ceremonialne, posłania i depesze okolicznościowe oraz noty werbalne.

Wśród pism ceremonialnych tradycyjnie wyróżnia się pod względem formalnym listy gabinetowe (*lettres de cabinet*) i listy kanclerskie (*lettres de chancellerie*). Jak już wskazano, klasyczne podręczniki protokołu sprowadzały różnicę między nimi do większych wymogów etykiety i obfitości epitetów w listach kanclerskich (Bertoni uważał, że tak powinny wyglądać pisma adresowane do cesarzy i sułtanów). Współcześnie spotka się raczej opinię, z którą nie sposób się zgodzić, że listy kanclerskie (kancelaryjne) są pismami głowy państwa, a listy gabinetowe wystawia się dla ministra.

Obie interpretacje wywodzą się z nauki o dawnym dokumencie, zwanej dyplomatyką (ang. *diplomatics*, franc. *diplomatique*), niemającej poza nazwą wiele wspólnego z dyplomacją. Czyni ona rzeczywiście formalne rozróżnienie między pismem królewskim sporządzanym przez kanclerza, jako dokumentem państwowym, a pismem gabinetowym, uznawanym za akt prywatny monarchy. Pismo

kanclerskie wymagało stosowania pełnej tytulatury monarszej, starannej kaligrafii i opatrzenia wielką pieczęcią majestatyczną, list gabinetowy charakteryzowały skróty, pismo odręczne i odcisk pieczęci prywatnej.

W rzeczywistości ten pierwotny podział, istniejący od końca XVII wieku, brał się z woli monarchy, który, gdy chciał okazać bliskość z innym władcą, kierował do niego list gabinetowy, więc bardzo osobisty, a gdy wręcz przeciwnie – wystawiano dla ambasadora bardzo formalny list kanclerski. Listy gabinetowe mogli przysyłać sobie jedynie równi stanem, do przywódców państw republikańskich władcy musieli ekspediować listy kanclerskie. Listy gabinetowe cechowała prostota, ukazywały quasi-rodzinny charakter kontaktów między monarchami, którzy tytułowali się nawzajem braćmi, podczas gdy listy kanclerskie zachowywały chłodny dystans zwracania się do osoby nieznanej, co podkreślały ich wyszukany język i pompatyczny styl. Różnice formy listów uwierzytelniających gabinetowych i kanclerskich zestawił sir Ernest Satow na przykładzie korespondencji ceremonialnej królowej Wiktorii.

Przygotowywaniem wszystkich pism ceremonialnych zajmuje się Protokół Dyplomatyczny. Podobnie przygotowuje – lub uczestniczy w ich przekazaniu – pisma okazjonalne, zazwyczaj zwane depeszami, które prezydent, premier i minister spraw zagranicznych wysyłają w celu złożenia życzeń, gratulacji, kondolencji lub wyrażenia podziękowań. Wreszcie, zadaniem Protokołu jest prowadzenie w imieniu Ministerstwa Spraw Zagranicznych korespondencji ze wszystkimi obcymi przedstawicielstwami dyplomatycznymi akredytowanymi w stolicy, co czyni za pomocą not.

10.3. Pisma ceremonialne w korespondencji dyplomatycznej

Najbardziej uroczystym typem korespondencji dyplomatycznej są listy ustanawiające lub odwołujące szefów misji dyplomatycznych: ambasadorów akredytowanych przy głowach państw obcych, stałych przedstawicieli przy organizacjach międzynarodowych, *chargés d'affaires* mianowanych przy ministrach spraw zagranicznych, szefów misji specjalnych oraz szefów urzędów konsularnych. W odniesieniu do tych dokumentów używa się archaizującej liczby mnogiej „listy”, choć mamy do czynienia z pojedynczym pismem głowy państwa. Z racji uroczystego charakteru i wyszukanej formy określane są mianem pism ceremonialnych (ang. *ceremonial letters*, franc. *lettres cérémonielles*).

Listy uwierzytelniające (ang. *credentials*, franc. *lettres de créance*) kieruje prezydent Rzeczypospolitej do głowy państwa, przy której ustanawia ambasadora lub do której wysyła misję specjalną, i do sekretarza generalnego lub dyrektora generalnego organizacji międzynarodowej, przy której akredytuje stałego przedstawiciela RP. W zasadzie jest to ten sam typ listów, chociaż różnią się one treścią. Głowa obcego państwa reprezentuje jego suwerenność, co odzwierciedla skierowana do niej prośba o życzliwe potraktowanie ambasadora. Sekretarz generalny lub dyrektor generalny organizacji międzynarodowej, której członkiem jest Polska, jako wysoki urzędnik desygnowany na to stanowisko przez państwa członkowskie, nie korzysta z atrybutów suwerenności. Treść listów uwierzytelniających stałego przedstawiciela przy jego osobie stanowi raczej oznajmienie niż prośbę o akceptację tego faktu i jest odpowiednio mniej rozbudowana.

Listy rekredencyjne (ang. *letter of recredentials*, franc. *lettres de récréance*) wystawia się, gdy zmianie uległa w zasadniczy sposób forma państwa, przy którym akredytowany był już wcześniej nasz ambasador (zmiana ustroju, zmiana nazwy, zmiana panującego monarchy). O ile w przeszłości były wymagane przy każdej zmianie głowy państwa, o tyle obecnie stosuje się je coraz rzadziej. Rekredencji ambasadora mogą zażądać dwory królewskie po śmierci panującego monarchy, nie praktykuje się jej w ustroju republikańskim. Podobnie, wiele państw, informując o zmianie swej oficjalnej nazwy, jednocześnie zaznacza, że nie wymaga ona powtórnego uwierzytelnienia.

Tylko w stosunkach dwustronnych obowiązują listy odwołujące ambasadora (ang. *letter of recall*, franc. *lettres de rapell*), wystawiane przez prezydenta na koniec misji; organizacje międzynarodowe ich nie przewidują.

Listy uwierzytelniające, które są osobistym pismem głowy państwa do jej odpowiednika, przedstawiciel dyplomatyczny zawsze wręcza osobiście. Jedynie listy odwołujące przekazuje następny ambasador z własnymi listami uwierzytelniającymi. Ceremonia wręczania listów uwierzytelniających zgodnie z protokołem dyplomatycznym wyznacza dzień i godzinę rozpoczęcia misji przez ambasadora (por. rozdział: Misja dyplomatyczna).

Opisane typy listów ustanawiających lub odwołujących przedstawicieli dyplomatycznych nie różnią się ani formą, ani wyglądem. Sporządza się je we współczesnej praktyce polskiej na grubych blankietach papieru formatu A4 w kolorze kremowym, z wytłoczonym na pierwszej karcie herbem państwowym.

Przygotowywane są w trzech egzemplarzach. Pierwszy, oryginalny, drukuje się od połowy pierwszej karty, pozostawiając jej górną połowę pustą na znak szacunku dla odbiorcy. Drugi jest autentyczną kopią wręczaną przez ambasadora w Ministerstwie Spraw Zagranicznych państwa akredytacji wraz z wystąpieniem o audiencję u głowy państwa. Trzeci pozostaje w kraju, w archiwum Protokołu Dyplomatycznego.

Listy podpisuje osobiście prezydent Rzeczypospolitej, a ich obie kopie kontrasygnuje w dolnym lewym rogu minister spraw zagranicznych, co wynika z przepisów konstytucyjnych (art. 144). Trzeci egzemplarz listów podpisuje dodatkowo w dolnym prawym rogu dyrektor Protokołu Dyplomatycznego MSZ, potwierdzając ich zgodność z oryginałem. Wszystkie listy sporządza się w języku polskim, ale załącza się do nich kurtuazyjnie nieoficjalne (niepodpisane) tłumaczenie na jeden z ważniejszych języków międzynarodowych. Współczesne polskie listy uwierzytelniające i odwołujące są opatrzone nie pieczęcią lakową, jak to praktykuje wiele krajów, lecz odciskiem wielkiej pieczęci prezydenta RP wytłoczonym na blankiecie. Odcisk tej samej pieczęci na kartonowym krążku służy do zapieczętowania koperty.

Oto przykłady pism uwierzytelniających i odwołujących wystawianych przez prezydenta Rzeczypospolitej.

1. Listy uwierzytelniające ambasadora RP



ALEKSANDER KWAŚNIEWSKI
PREZYDENT
RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ
do
JEGO EKSCLENCJI
PANA ENRIQUE BOLANOS GEYER
PREZYDENTA REPUBLIKI NIKARAGUI

Panie Prezydencie,

Pragnąc utrzymać i stale rozwijać stosunki przyjaźni, szczęśliwie istniejące między Rzeczpospolitą Polską i Republiką Nikaragui, postanowiłem akredytować Pana Andrzeja BRAITERA w charakterze Ambasadora Nadzwyczajnego i Pełnomocnego przy Waszej Ekscelencji.

Zalety osobiste i zasługi Pana Andrzeja Braitera są dla mnie rękojmią, że pełniąc swą wysoką misję, nie zaniedba on niczego, by przyczynić się do umocnienia więzów przyjaźni między naszymi krajami. W tym przeświadczeniu proszę Waszą Ekscelencję, aby zechciał przyjąć go życzliwie i okazać całkowitą wiarę i ufność wszelkim oświadczeniom, jakie będzie miał zaszczyt złożyć Mu w imieniu Prezydenta i Rządu Rzeczypospolitej Polskiej, a szczególnie gdy zapewni Go o moim wysokim poważaniu oraz o życzeniach szczęścia osobistego dla Waszej Ekscelencji i pomyślności dla narodu Republiki Nikaragui.

W Warszawie, dnia lutego 2005 roku

(–) Aleksander KWAŚNIEWSKI

Adam Daniel ROTFELD
MINISTER SPRAW ZAGRANICZNYCH

2. Listy uwierzytelniające stałego przedstawiciela RP przy organizacji międzynarodowej z nieoficjalnym tłumaczeniem



ALEKSANDER KWAŚNIEWSKI
PREZYDENT
RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ

do

JEGO EKSCLENCJI PANA KOFI ANNANA
SEKRETARZA GENERALNEGO
ORGANIZACJI NARODÓW ZJEDNOCZONYCH

Panie Sekretarzu Generalny,

Mam zaszczyt poinformować Waszą Ekscelencję, że mianowałem Pana Zdzisława RAPACKIEGO Ambasadorem Nadzwyczajnym i Pełnomocnym – Stałym Przedstawicielem Rzeczypospolitej Polskiej przy Biurze Narodów Zjednoczonych w Genewie.

Pan Zdzisław Rapacki będzie równocześnie reprezentował Polskę przy innych organizacjach międzynarodowych mających swoje siedziby w Genewie.

Proszę Pana, aby zechciał udzielać mu wszelkiej pomocy i ułatwień niezbędnych w pełnieniu jego misji.

Korzystam ze sposobności, aby złożyć Waszej Ekscelencji zapewnienia o moim wysokim poważaniu.

W Warszawie, dnia czerwca 2004 roku

(–) Aleksander KWAŚNIEWSKI

Włodzimierz CIMOSZEWICZ
MINISTER SPRAW ZAGRANICZNYCH

Traduction du polonais

ALEKSANDER KWAŚNIEWSKI
PRÉSIDENT
DE LA RÉPUBLIQUE DE POLOGNE
A SON EXCELLENCE MONSIEUR KOFI ANNAN
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL
DE L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES

Monsieur le Secrétaire Général,

J'ai l'honneur de porter à la connaissance de Votre Excellence que j'ai nommé Monsieur Zdzisław RAPACKI Ambassadeur Extraordinaire et Plénipotentiaire-Représentant Permanent de la République de Pologne auprès de l'Office des Nations Unies à Genève.

Monsieur Zdzisław Rapacki est en même temps appelé à représenter la Pologne auprès des autres organisations internationales ayant leur siège à Genève.

Je vous prie de bien vouloir lui accorder toutes les facilités et l'assistance dont il aura besoin dans l'accomplissement de sa mission.

Je saisis cette opportunité pour vous présenter, Excellence, les assurances de ma très haute considération.

Fait à Varsovie, le juin 2004

(-) Aleksander KWAŚNIEWSKI

(-) Włodzimierz CIMOSZEWICZ
MINISTRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES

3. Listy odwołujące ambasadora RP z nieoficjalnym tłumaczeniem



ALEKSANDER KWAŚNIEWSKI
PREZYDENT
RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ

do

JEGO EKSCELENCJI
PANA HAMIDA KARZAI
PREZYDENTA ISLAMSKIEJ REPUBLIKI AFGANISTANU

Panie Prezydencie,

Mam zaszczyt powiadomić Waszą Ekszelencję, że uznałem za konieczne odwołać Pana Tomasza KOZŁOWSKIEGO, który pełnił przy Waszej Ekszelencji misję w charakterze Ambasadora Nadzwyczajnego i Pełnomocnego.

W przeświadczeniu, że Pan Tomasz Kozłowski zdołał w czasie pełnienia swych obowiązków przyczynić się do zacieśnienia stosunków przyjaźni, szczęśliwie istniejących między Rzeczpospolitą Polską i Islamską Republiką Afganistanu, pragnę wyrazić podziękowanie za wszystkie oznaki życzliwości okazane mu w toku jego misji i proszę Waszą Ekszelencję o przyjęcie zapewnienia o moim wysokim poważaniu oraz życzeń szczęścia osobistego dla Waszej Ekszelencji i pomyślności dla narodu Islamskiej Republiki Afganistanu.

W Warszawie, dnia lutego 2005 roku

(-) Aleksander KWAŚNIEWSKI

Adam Daniel ROTFELD
MINISTER SPRAW ZAGRANICZNYCH

Translation from Polish

ALEKSANDER KWAŚNIEWSKI
PRESIDENT
OF THE REPUBLIC OF POLAND

to

HIS EXCELLENCY
MR HAMID KARZAI
PRESIDENT OF THE ISLAMIC REPUBLIC OF AFGHANISTAN

Mr President,

I have the honour to inform Your Excellency that I have found it necessary to recall Mr Tomasz KOZŁOWSKI, who was discharging his mission as Ambassador Extraordinary and Plenipotentiary to Your Excellency.

Being convinced that Mr Tomasz Kozłowski has been able to contribute performing his duties to the consolidation of the relations of friendship happily existing between the Republic of Poland and the Islamic Republic of Afghanistan, I wish to express my gratitude for all the kind attention he has been accorded in the course of his mission and I request Your Excellency to accept the assurances of my high esteem and my wishes for the personal happiness of Your Excellency and for the prosperity of the people of the Islamic Republic of Afghanistan.

Given at Warsaw, on the of February, 2005

signed: Aleksander KWAŚNIEWSKI

signed: Adam Daniel ROTFELD
MINISTER OF FOREIGN AFFAIRS

4. Listy uwierzytelniające misję specjalną RP



ALEKSANDER KWAŚNIEWSKI
PREZYDENT
RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ

do

JEGO EKSCELENCJI
PANA JORGE BATTLE
PREZYDENTA WSCHODNIEJ REPUBLIKI URUGWAJU

Panie Prezydencie,

Pragnąc uczcić tak uroczysty dla Wschodniej Republiki Urugwaju akt objęcia wysokiego urzędu Prezydenta Wschodniej Republiki Urugwaju przez Jego Ekszelencję Pana Tabaré Ramóna Vasqueza Rosasa, postanowiłem akredytować przy Waszej Ekscelencji w celu reprezentowania mnie na uroczystościach, jakie odbędą się z tej okazji, Misję Specjalną w osobie Pana Andrzeja Załuckiego, Podsekretarza Stanu w Ministerstwie Spraw Zagranicznych Rzeczypospolitej Polskiej jako Specjalnego Wysłannika Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej.

W nadziei, że ta Misja Specjalna przyczyni się do dalszego zacieśnienia więzów przyjaźni, szczęśliwie istniejących między Rzeczpospolitą Polską i Wschodnią Republiką Urugwaju, przesyłam Waszej Ekscelencji wyrazy mego wysokiego poważania oraz życzenia pomyślności dla obywateli Wschodniej Republiki Urugwaju.

W Warszawie, dnia lutego 2005 roku

(-) Aleksander KWAŚNIEWSKI

Adam Daniel ROTFELD
MINISTER SPRAW ZAGRANICZNYCH

5. Nieoficjalne tłumaczenie listów uwierzytelniających misję specjalną RP

Traduction du Polonais

ALEKSANDER KWAŚNIEWSKI
PRÉSIDENT
DE LA RÉPUBLIQUE DE POLOGNE

A
SON EXCELLENCE
MONSIEUR HIPÓLITO MEJÍA
PRÉSIDENT DE LA RÉPUBLIQUE DOMINICAINE

Monsieur le Président,

Désireux d'honorer l'acte si solennel de la prise de la haute charge de Président de la République Dominicaine par Son Excellence Monsieur Leonel Fernández, j'ai résolu d'accréditer auprès de Votre Excellence, pour me représenter aux cérémonies qui auront lieu à cette occasion, une Mission Spéciale dans la personne de Monsieur Adam Skrybant, Ambassadeur Extraordinaire et Plénipotentiaire de la République de Pologne à la République Bolivarienne du Venezuela en qualité d'Envoyé Spécial du Président de la République de Pologne.

Dans l'espoir que cette Mission Spéciale contribuera à raffermir encore davantage les liens d'amitié qui existent si heureusement entre la République de Pologne et la République Dominicaine, je présente à Votre Excellence l'expression de ma haute estime et les vœux de prospérité que je forme pour le peuple de la République Dominicaine.

Fait à Varsovie, le juillet 2004

(-) Aleksander KWAŚNIEWSKI

(-) Włodzimierz CIMOSZEWICZ
MINISTRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES

Powołanego szefa placówki dyplomatycznej w randze niższej niż ambasador akredytuje minister spraw zagranicznych przy swoim odpowiedniku listami wprowadzającymi (ang. *letters of introduction*, franc. *lettres de présentation*). Listy są sporządzane na blankiecie ministra – w jednym z języków uznawanych za międzynarodowe – i opatrzone odciskiem jego pieczęci.



RÉPUBLIQUE DE POLOGNE
Ministre des Affaires Étrangères
Włodzimierz Cimoszewicz

Monsieur le Ministre,

J'ai l'honneur de porter à la connaissance de Votre Excellence que j'ai nommé Monsieur Maciej LANG, Conseiller du Ministre au Département de l'Europe du Ministère des Affaires Étrangères de la République de Pologne en tant que Chargé d'Affaires ad interim de la République de Pologne en la République démocratique du Congo à partir du 26 juin jusqu'au 28 août 2004.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, les assurances de ma très haute considération.

Varsovie, le juin 2004

Son Excellence
Monsieur Antoine Ghonda
anglalibi
Ministre des Affaires Étrangères
de la République démocratique du Congo
KINSHASA

Szczególną konstrukcję uwierzytelnienia przyjęto, za przykładem innych państw, dla przedstawiciela dyplomatycznego RP przy Palestyńskiej Władzy Narodowej. Nie jest ona władzą suwerenną, zatem nie stosują się do niej w pełni dyspozycje konwencji wiedeńskiej o stosunkach dyplomatycznych. Uznano ostatecznie, że akredytacji przedstawiciela przy osobie przewodniczącego Palestyńskiej Władzy Narodowej dokona listami wprowadzającymi minister spraw zagranicznych.



REPUBLIC OF POLAND
Minister of Foreign Affairs
Adam Daniel Rotfeld

Warsaw, January, 2005

Excellency,

I have the honour to inform Your Excellency that I have appointed Mr Piotr PUCHTA, First Counsellor, as Representative of the Republic of Poland to the Palestinian National Authority from 18th January 2005.

Please accept, Excellency, the assurances of my highest consideration.

His Excellency
Mr Mahmoud Abbas
President
of the Palestinian National Authority
RAMALLAH

Innym typem pism akredytujących, które w praktyce polskiej wystawia minister spraw zagranicznych, są patenty (ang. *letters patents*, franc. *lettres patentes*), czyli pisma nieadresowane do konkretnego odbiorcy. Wywodzą się one z przywilejów królewskich, których treść była obwieszczana publicznie, i dlatego zachowują formę bezosobowego zwrotu „prosi wszystkich tych, których to dotyczy” (ang. *to all to whom these presents shall come*, franc. *à tous présents et avenir*).

Patenty stosowane są w korespondencji dyplomatycznej do ustanawiania konsula kierującego urzędem konsularnym oraz wyrażania zgody na jego powołanie przez państwo przyjmujące. Mianowanie konsula odbywa się przez wystawienie dla niego listów komisyjnych (ang. *commission*, franc. *lettres de provision*), choć Konwencja wiedeńska o stosunkach konsularnych dopuszcza również zwykłą notyfikację, jeśli zaakceptuje to państwo przyjmujące (art. 11). Listy konsularne potwierdzają charakter urzędowy konsula, podają jego imiona i nazwisko oraz kategorię i klasę, jak również okręg konsularny i siedzibę urzędu konsularnego. Listy komisyjne wystawia się konsulom zarówno zawodowym, jak i honorowym. W Polsce przygotowuje je Protokół Dyplomatyczny i podpisuje minister spraw zagranicznych, podczas gdy w innych krajach może to być patent wystawiony przez głowę państwa.

Exequatur jest przewidzianym przez Konwencję wiedeńską o stosunkach konsularnych upoważnieniem konsula do wykonywania jego czynności przez władze państwa przyjmującego. Stanowi odpowiedź na przedstawione listy komisyjne. Wystawia się je dla konsulów zarówno zawodowych, jak i honorowych. Podobnie jak listy komisyjne, w Polsce *exequatur* jest pismem ministra spraw zagranicznych, przygotowywanym do podpisu przez Protokół Dyplomatyczny.

Oto przykłady patentów wystawianych przez ministra spraw zagranicznych.

1. Listy komisyjne konsula RP z nieoficjalnym tłumaczeniem



MINISTER SPRAW ZAGRANICZNYCH
RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ

WIADOMYM CZYNI, że uznając za słuszne i pożyteczne w interesie utrzymania i rozwoju stosunków przyjaźni, istniejących między Rzeczpospolitą Polską i Republiką Włoską, mianowanie i ustanowienie Pana Adama SZYMCZYKA Konsulem Generalnym Rzeczypospolitej Polskiej w Mediolanie, z jurysdykcją na następujące prowincje: Alessandria, Aosta, Asti, Belluno, Bergamo, Bolonia, Bolzano, Brescia, Como, Cremona, Cuneo, Ferrara, Forli, Genova, Gorizia, Imperia, La Spezia, Mantua, Mediolan, Modena, Novara, Padwa, Parma, Pavia, Piacenza, Pordenone, Ravenna, Reggio Emilia, Rovigo, Savona, Sondrio, Turyn, Trento, Treviso, Trieste, Udine, Varese, Vercelli, Wenecja, Werona i Vicenza,

z tych względów i w tym celu postanawia niniejszym mianować go i ustanowić w tym urzędzie i prosi wszystkich tych, których to dotyczy, a w szczególności Władze Kraju, w którym powołany jest przebywać, by darzono go życzliwością i zaufaniem potrzebnym przy wykonywaniu jego czynności oraz zarządza obywatelom polskim okazywanie mu szacunku i posłuszeństwa, należnych na mocy obowiązujących praw i przepisów.

Na dowód czego niniejsze Listy zostały podpisane i opatrzone pieczęcią Ministra Spraw Zagranicznych Rzeczypospolitej Polskiej.

W Warszawie, dnia maja 2004 roku

(-) **Włodzimierz CIMOSZEWICZ**

Traduction du polonais

LE MINISTRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES DE LA RÉPUBLIQUE DE POLOGNE

FAIT SAVOIR que, ayant jugé bon et utile dans l'intérêt du maintien et du développement des relations d'amitié qui existent entre la République de Pologne et la République italienne, de nommer et constituer Monsieur Adam SZYM CZYK Consul Général de la République de Pologne à Milan, avec juridiction s'étendant sur les provinces: Alessandria, Aosta, Asti, Belluno, Bergamo, Bologna, Bolzano, Brescia, Como, Cremona, Cuneo, Ferrara, Forli, Genova, Gorizia, Imperia, La Spezia, Mantua, Milano, Modena, Novara, Padova, Parma, Pavia, Piacenza, Pordenone, Ravenna, Reggio Emilia, Rovigo, Savona, Sondrio, Torino, Trento, Treviso, Trieste, Udine, Varese, Vercelli, Venezia, Verona et Vicenza,

à ces causes et fins décide de le nommer et constituer par les présentes à ces fonctions et prie tous ceux qui verront les présentes et en particulier les Autorités du pays où il est appelé à résider, de lui accorder la bienveillance et la confiance dont il aura besoin dans l'exercice de ses fonctions, ordonne aux citoyens polonais de lui témoigner le respect et l'obéissance auxquels il a droit en vertu des lois et règlements en vigueur. En foi de quoi les présentes Lettres ont été signées et revêtues du sceau du Ministre des Affaires Etrangères de la République de Pologne.

Fait à Varsovie, le mai 2004

(-) Włodzimierz CIMOSZEWICZ

2. Listy komisyjne konsula honorowego RP z nieoficjalnym tłumaczeniem



MINISTER SPRAW ZAGRANICZNYCH
RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ

WIADOMYM CZYNI, że uznając za słuszne i pożyteczne w interesie utrzymania i rozwoju stosunków przyjaźni istniejących między Rzeczpospolitą Polską i Stanami Zjednoczonymi Ameryki, mianowanie i ustanowienie Pana Marka DOLLÁRA Konsulem Honorowym Rzeczypospolitej Polskiej w Oxfordzie, z jurysdykcją na terytorium stanu Ohio,

z tych względów i w tym celu postanawia niniejszym mianować go i ustawić w tym urzędzie i prosi wszystkich tych, których to dotyczy, a w szczególności Władze Kraju, w którym powołany jest przebywać, by darzono go życzliwością i zaufaniem potrzebnym przy wykonywaniu jego czynności oraz zarządza obywatelom polskim okazywanie mu szacunku i posłuszeństwa, należnych na mocy obowiązujących praw i przepisów.

Na dowód czego niniejsze Listy zostały podpisane i opatrzone pieczęcią Ministra Spraw Zagranicznych Rzeczypospolitej Polskiej.

W Warszawie, dnia listopada 2004 roku

Włodzimierz CIMOSZEWICZ

Translation from Polish

**THE MINISTER OF FOREIGN AFFAIRS
OF THE REPUBLIC OF POLAND**

LET IT BE KNOWN that, considering it proper and useful in the interest of maintaining and developing the relations of friendship which exist between the Republic of Poland and the United States of America to appoint and establish Mr Marek DOLLÁR in the capacity of Honorary Consul of the Republic of Poland in Oxford, with jurisdiction over the territory of the State of Ohio,

for these reasons and ends resolves hereby to appoint and establish him in this office and requests all those it may concern and, in particular, the Authorities of the Country in which he is assigned to reside, that they afford him goodwill and confidence necessary to exercise his functions and orders Polish citizens to show him respect and obedience due to him under the existing laws and regulations.

In testimony whereof these Letters have been signed and the seal of the Minister of Foreign Affairs of the Republic of Poland has been hereunto affixed.

Given at Warsaw, on the of November, 2004

(–) Włodzimierz CIMOSZEWICZ

3. *Exequatur* dla konsula wystawione przez ministra spraw zagranicznych RP



MINISTER SPRAW ZAGRANICZNYCH
RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ

WIADOMYM CZYNI, że otrzymawszy Listy Komisyjne, wystawione w Mińsku dnia 4 czerwca 2004 roku, którymi Jego Ekscelencja Pan Minister Spraw Zagranicznych Republiki Białorusi mianował i ustanowił Pana Aliaksandra KONCKIEGO jako Konsula Republiki Białorusi na obszar województw lubelskiego i podkarpackiego, z siedzibą w Białej Podlaskiej,

uznał i uznaje Pana Aliaksandra Konckiego w charakterze Konsula Republiki Białorusi w Białej Podlaskiej, z jurysdykcją na wyżej określony okręg konsularny, Jego Listom Komisyjnym udziela EXEQUATUR, polecając zarazem Władzom Polskim okazywanie Mu należnych względów i wszelkiej pomocy niezbędnej przy pełnieniu Jego obowiązków.

W Warszawie, dnia czerwca 2004 roku

Włodzimierz CIMOSZEWICZ

10.4. Pisma okazjonalne w korespondencji dyplomatycznej

Najwyższe osobistości państwa wymieniają ze swymi zagranicznymi odpowiednikami pisma i posłania (ang., franc. *message*), które ze względu na oficjalny charakter są ważnym elementem korespondencji dyplomatycznej. Ten typ pism można podzielić z punktu widzenia merytorycznej zawartości na:

- zaproszenia (ang., franc. *invitation*), w których głowa państwa lub szef rządu składa zagranicznemu odpowiednikowi propozycję złożenia wizyty w swym kraju; obecna częstotliwość kontaktów bezpośrednich nie wymaga formalnych zaproszeń, chyba że tak stanowią przepisy wewnętrzne zapraszającego państwa;
- posłania (ang., franc. *message*), w których porusza się istotną kwestię polityczną, prosi o poparcie stanowiska swego kraju w negocjacjach wielostronnych lub o życzliwość dla własnego kandydata na stanowisko w organizacji międzynarodowej;
- listy lub depesze gratulacyjne (ang. *congratulatory letter, telegram*, franc. *message, télégramme de félicitations*) przesyłane z okazji święta narodowego czy wyboru na stanowisko;
- listy lub depesze kondolencyjne (ang. *letter, telegram of condolence*, franc. *message, télégramme de condoléances*) kierowane do zagranicznych odpowiedników w związku ze śmiercią wybitnej osobistości, tragiczną katastrofą lub klęską żywiołową;
- podziękowania za otrzymane życzenia (ang. *letter of thanks*, franc. *message de remerciement*).

Takie pisma i posłania przekazuje się zasadniczo na dwa sposoby. Pierwszy – to forma oryginalnego listu podpisanego przez nadawcę i przesłanego adresatowi przez Protokół Dyplomatyczny za pośrednictwem ambasady w jego stolicy. Listowi, zredagowanemu zazwyczaj we własnym języku narodowym, towarzyszy nieoficjalne tłumaczenie sporządzone albo przez sekretariat nadawcy, albo przez ambasadę. Przekazuje się je z listem przewodnim ambasadora lub notą przesyłową ambasady do miejscowego Protokołu Dyplomatycznego bądź szefa gabinetu odbiorcy. Bardzo często się zdarza, że tekst – ze względu na potrzebę szybkiego przekazania – przed wysyłką oryginalnej wersji pisma przesyła się do ambasady faksem lub w formie zeskanowanej, z prośbą o sporządzenie nieoficjalnego tłumaczenia i doręczenie adresatowi. Wówczas w piśmie przesyłowym zaznacza się, że oryginał zostanie dostarczony w późniejszym czasie.

Drugi sposób wymaga wykorzystania łączności radiowej, którą Ministerstwo Spraw Zagranicznych utrzymywało do niedawna z większością swych przedstawicielstw dyplomatycznych na świecie. List przesłany drogą radiową dociera do adresata szybciej, ale brak mu zalet pisma autentycznego, podpisanego przez nadawcę. Przekazuje się tak zatem pisma szczególnie pilne lub standardowe, jak życzenia z okazji święta narodowego. Dzisiaj tradycyjną łączność radiową zastępuje zabezpieczona poczta elektroniczna łącząca centralę MSZ z placówkami zagranicznymi w ramach wewnętrznej sieci (intranet), co nie zmienia sposobu przesyłania pisma przez ambasadę jego adresatowi. W dodatku skanowanie umożliwia przekazywanie pocztą elektroniczną oryginałów podpisanych przez nadawcę.

Zawsze jednak należy przyjąć, że posłania w formie oryginalnej są bardziej uroczyste i w sytuacjach szczególnych starać się o ich szybkie doręczenie. Przykładowo, po śmierci papieża Jana Pawła II oryginalne listy kondolencyjne prezydenta Rzeczypospolitej, prezesa Rady Ministrów i ministra spraw zagranicznych zostały już następnego dnia przekazane dziekanowi kolegium kardynalskiego Józefowi kardynałowi Ratzingerowi i urzędującemu substytutowi sekretarza stanu.

Wszystkie posłania dostarczane w przeszłości drogą radiową określano mianem depeszy (ang. *telegram*, franc. *télégramme*). Przesyłanie drogą elektroniczną nic nie zmieniło w ich istocie. Termin pochodzi ze starej tradycji dyplomacji weneckiej, która już od XIV wieku sporządzała regularnie terminowe raporty, *dispacci*, co zachowało się we współczesnym angielskim pod nazwą *dispatch*. Francuski odpowiednik tego słowa, *dépêche*, dał początek polskiej depeszy – czyli pilnej wiadomości przesyłanej drogą radiową, telegraficzną lub elektroniczną, jak raport polityczny ambasady. Depesze poufne nadawane są w formie zaszyfrowanej, ale treść niektórych nie wymaga utajnienia.

Depesze zamknięte, czyli szyfrogramy, nie mają zastosowania w przekazywaniu korespondencji dyplomatycznej; służyły do tego depesze otwarte, zwane clarisami, a obecnie wiadomościami poczty elektronicznej (WPE). Protokół Dyplomatyczny przesyła do ambasady clarisem treść posłania przygotowanego przez właściwy departament terytorialny (polityczny) MSZ i zaakceptowanego przez nadawcę, z poleceniem przetłumaczenia, przepisania na blankiecie ambasady i przekazania z notą przesyłową, w trybie natychmiastowym, do adresata. Taką właśnie drogę przebywa większość depesz gratulacyjnych, kondolencyjnych oraz podziękowań za pisma otrzymane od odpowiedników.

Odrębną kategorię stanowią depesze, które szefowie państw lub rządów kierują do swoich odpowiedników z pokładu samolotu, przelatując nad terytorium obcego państwa – po zakończeniu w nim wizyty lub w tranzycie do innego. Mają zazwyczaj charakter bardzo standardowy, a przesyła je drogą radiową do Protokołu Dyplomatycznego pilot samolotu rządowego za pośrednictwem wieży kontroli lotów.

Przykłady depech wysyłanych clarisami przez Protokół Dyplomatyczny.

1. Depesze gratulacyjne prezydenta Rzeczypospolitej, premiera i ministra spraw zagranicznych z okazji święta narodowego:

===

CLARIS NR: 361 SL: CP: M:MSZ PD D:2005/03/15

ATENY – DZIEMIDOWICZ

Proszę przekazać notą adresatom treść poniższych depech:

„Jego Ekscelencja
Pan Kàrolos Papulias
Prezydent Republiki Greckiej

Szanowny Panie Prezydencie,

W imieniu Rzeczypospolitej Polskiej i jej obywateli oraz moim własnym składam Panu i całemu narodowi greckiemu życzenia pomyślności z okazji Święta Narodowego Republiki Greckiej.

Pomny Pańskich dotychczasowych zasług dla rozwoju stosunków polsko-greckich jestem przekonany, że związki między naszymi krajami będą się nadal pomyślnie rozwijać. Liczę na owocne współdziałanie Polski i Grecji na forum instytucji jednoczącej się Europy, a także na rzecz stabilizacji światowej i walki z zagrożeniami o charakterze globalnym.

Łączę najlepsze życzenia szczęścia i pomyślności w życiu osobistym.

Aleksander Kwaśniewski
Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej”

„Jego Ekscelencja
Konstandinos Karamanlis
Premier Republiki Greckiej
Szanowny Panie Premierze,

W dniu Świąta Narodowego Republiki Greckiej składam Panu i całemu Rządowi Greckiemu życzenia wszelkiej pomyślności.

Pragnę wyrazić przekonanie, że współpraca z kierowanym przez Pana Rządem sprawi, że związki między naszymi krajami będą się nadal rozwijać równie pomyślnie jak dotąd. Liczę na owocne współdziałanie Polski i Grecji na forum instytucji jednoczącej się Europy, a także na rzecz stabilizacji światowej i walki z zagrożeniami o charakterze globalnym.

Łączę najlepsze życzenia szczęścia i pomyślności w życiu osobistym.

Marek Belka
Prezes Rady Ministrów
Rzeczypospolitej Polskiej”

„Jego Ekscelencja
Petros Moliviatis
Minister Spraw Zagranicznych
Republiki Greckiej

Szanowny Panie Ministrze,

W dniu Świąta Narodowego Republiki Greckiej składam Panu życzenia wszelkiej pomyślności.

Wierzę, że przyjazne i serdeczne stosunki polsko-greckie będą się nadal dynamicznie rozwijać zarówno w wymiarze dwustronnym, jak i na arenie międzynarodowej. Liczę na owocne współdziałanie Polski i Grecji na forum instytucji jednoczącej się Europy, a także na rzecz stabilizacji światowej i walki z zagrożeniami o charakterze globalnym.

Łączę najlepsze życzenia szczęścia i pomyślności w życiu osobistym.

Adam Daniel Rotfeld
Minister Spraw Zagranicznych”

(-) ORŁOWSKI

+++

2. Depesza gratulacyjna prezydenta Rzeczypospolitej z okazji wyboru

===

CLARIS NR:164 SL: CP:NATYCHMIAST M:MSZ PD D:2005/02/10

ATENY – DZIEMIDOWICZ

Proszę przekazać notą adresatowi treść poniższej depeszy:

„Jego Ekscelencja

Pan Karolos Papulias

Prezydent Republiki Greckiej

Ateny

Szanowny Panie Prezydencie,

Proszę przyjąć moje gratulacje z okazji wyboru na urząd Prezydenta Republiki Greckiej. Polacy ze szczególną radością przyjęli fakt, że głową Państwa Greckiego został doświadczony i wybitny polityk oraz wypróbowany przyjaciel Polski. Jestem przekonany, że tradycyjnie przyjazne stosunki polsko-greckie będą się dynamicznie rozwijać w czasie Pańskiej prezydentury.

W imieniu moich rodaków i swoim składam Panu życzenia wszelkiej pomyślności w przewodzeniu ojczyźnie europejskiej państwowości, a także w życiu osobistym.

Chciałbym przy tej okazji ponowić przekazane Pańskiemu poprzednikowi zaproszenie do udziału w Szczycie Rady Europy, który odbędzie się w Warszawie w dniach 16–17 maja 2005 roku. Liczę na Pańską obecność podczas tego ważnego wydarzenia.

Z wyrazami najwyższego poważania,

Aleksander Kwaśniewski

Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej”

(-) ORŁOWSKI

+++

3. Depesza kondolencyjna prezesa Rady Ministrów

===

CLARIS NR: 284 SL: CP: NATYCHMIAST M:MSZ PD D:2005/03/02

BERLIN – BYRT

Proszę przekazać notą adresatom treść poniższej depeszy:

„Jego Ekscelencja

Gerhard Schröder

Kanclerz Federalny

Republiki Federalnej Niemiec

Berlin

Pan Franz Müntefering

Przewodniczący

Socjaldemokratycznej Partii Niemiec

Berlin

Ekscelencje,

Z głębokim żalem przyjąłem wiadomość o śmierci Hansa-Jürgena Wischnewskiego, wybitnego polityka, wielkiego socjaldemokraty, wieloletniego działacza Socjaldemokratycznej Partii Niemiec.

W jego osobie Polska straciła przyjaciela, polityka zawsze nam przychylnego. Hans-Jürgen Wischnewski współtworzył i realizował politykę wschodnią Willy’ego Brandta, niezmiennie opowiadał się za normalizacją stosunków między naszymi krajami. Był orędownikiem ostatecznego uznania zachodniej granicy Polski.

Hans-Jürgen Wischnewski traktował swoją działalność jako misję niesienia innym wolności i demokracji, a także sprawiedliwości i solidarności w społeczeństwie.

Szczególnie aktywny Hans-Jürgen Wischnewski był na polu polityki zagranicznej, dążył do pokojowego rozwiązywania konfliktów. Zapamiętaliśmy Go zwłaszcza dzięki Jego zaangażowaniu na Bliskim Wschodzie.

Hans-Jürgen Wischnewski zapisał się w naszej pamięci jako człowiek szlachetny, odważny, wierny swoim wartościom, przykład dla wielu młodych ludzi.

Z wyrazami szczerego współczucia i szacunku

Marek Belka
Prezes Rady Ministrów
Rzeczypospolitej Polskiej”
(-) ORŁOWSKI
+++

4. Podziękowanie za nadesłane gratulacje

===

CLARIS NR:163 SL: CP:PILNY M:MSZ PD D:2005/02/10
AMMAN – BIERA

Proszę przekazać notą adresatowi treść poniższej depešy:

„Jego Ekscelencja
Pan Hani al-Mulki
Minister Spraw Zagranicznych
Jordańskiego Królestwa Haszymidzkiego
Amman
Ekscelencjo,

Pragnę podziękować za otrzymaną depešę gratulacyjną w związku z objęciem przeze mnie stanowiska ministra spraw zagranicznych Rzeczypospolitej Polskiej.

Chciałbym z satysfakcją odnotować, że polsko-jordańskie stosunki dwustronne rozwijają się dynamicznie, czego wyrazem była niedawna wizyta Jego Królewskiej Mości Abdullaha II w Polsce. Wyrażam nadzieję na pogłębianie relacji pomiędzy naszymi państwami oraz ministerstwami spraw zagranicznych w duchu wzajemnego szacunku i przyjaźni.

Proszę przyjąć, Panie Ministrze, życzenia wszelkiej pomyślności oraz wyrazy szacunku i poważania.

Adam Daniel Rotfeld
Minister Spraw Zagranicznych Rzeczypospolitej Polskiej”
(-) ORŁOWSKI
+++

10.5. Noty dyplomatyczne

Korespondencją dyplomatyczną w najwęższym i najściślejszym znaczeniu tego terminu, czy też najpowszechniejszą jej formą, są noty (ang., franc. *note*). Kierują je do siebie w państwach przyjmujących ministerstwa spraw zagranicznych i akredytowane przedstawicielstwa dyplomatyczne oraz organizacje międzynarodowe ze stałymi przedstawicielstwami państw członkowskich, wymieniają – ambasady działające w tej samej stolicy.

Noty mogą wymieniać zarówno instytucje, jak i osoby nimi kierujące (ministrowie, sekretarze i podsekretarze stanu, dyrektorzy generalni, ambasadorowie, stali przedstawiciele, *chargé d'affaires*). Wysyłane przez osoby indywidualne nazywane są notami osobistymi lub podpisanymi (ang. *personal note*, *signed note*, franc. *note personnelle*, *note signée*), a wysyłane przez urzędy – notami słownymi lub werbalnymi (ang. *verbal note*, franc. *note verbale*). Nota werbalna bez nagłówka, czyli bez nazwy typu dokumentu na jego początku, może być też określana mianem noty oficjalnej (ang. *official note*, franc. *note officielle*). W tradycji dyplomacji amerykańskiej nazywa się ją również po prostu *Third Person Note* (TPN), w odróżnieniu od noty osobistej, którą sporządza się w pierwszej osobie, *First Person Note*. Można spotkać się z opinią, że nota osobista jest równoważna z listem, wyróżnia ją jedynie formalny charakter.

Nota jest uprzywilejowaną i uniwersalną formą komunikowania się przedstawicieli państw. Jej znaczenie jest tym większe, że podanie za jej pomocą do wiadomości władzom obcego państwa ważnego faktu lub decyzji własnego państwa zwane notyfikacją (ang. franc. *notification*) jest oficjalnym aktem o znaczeniu prawnie wiążącym, zatem takim, na który może się powoływać adresat. W pewnym uproszczeniu można przyjąć, że noty podpisane odnoszą się do kwestii osobistych lub do problemów szczególnego znaczenia politycznego, a noty werbalne mają raczej charakter formalnoprawny.

Noty podpisane wystawia się na osobistych blankietach ministra, wiceministra, ambasadora lub *chargé d'affaires*. Górna część pierwszej strony powinna pozostać pusta. W klasycznym protokole notę osobistą adresowaną, którą podpisywał ambasador, zaczynało się od połowy strony, a tę dla posła – nieco powyżej; w pierwszej datę i miejsce wystawienia podawano po zakończeniu pisma, w drugiej – u góry, po prawej stronie. Dziś przyjmujemy, że konieczne jest pozostawienie kilku centymetrów pustego miejsca od góry, a datę najchętniej

umieszczamy u dołu. Adres odbiorcy noty znajduje się zawsze po lewej, na dole pierwszej strony. W notie osobistej, jak sugeruje sama jej nazwa, nadawca używa pierwszej osoby liczby pojedynczej i składa podpis pod tekstem; nie stosuje się na niej odcisku pieczęci.

Nota podpisana powinna rozpoczynać się słowami: „Mam zaszczyt poinformować... (odnieść się do...)”, ang. *I have the honour to inform... (to refer to...)*, franc. *J'ai l'honneur de vous informer... (de me référer à...)*.

Z noty tej najczęściej korzysta ambasador, by zawiadomić o objęciu placówki, o jej ostatecznym opuszczeniu lub o wyjeździe czasowym. Notą podpisaną przez ambasadora można również dokonać zawarcia umowy w formie wymiany listów (ang. *agreement in the form of an Exchange of Letters*, franc. *accord sous forme d'échange de lettres*). Oznacza to, że po zakończeniu negocjacji upoważniony przedstawiciel jednej ze stron sporządza notę z ich ustaleniami i przesyła ją ambasadorowi drugiej strony. W odpowiedzi ambasador przesyła własną notę, w której potwierdza jej odbiór, następnie, otwierając cudzysłowem, powtarza jej całą treść i – po zamknięciu cudzysłowu – zamieszcza zdanie, że umowa w tym brzmieniu została zaakceptowana.

Umowy w drodze wymiany listów można zawierać zarówno notą podpisaną, jak i notą werbalną. To najprostsza i najszybsza forma porozumienia, której oba przykłady znajdują się poniżej

Przykład zawarcia umowy poprzez wymianę not podpisanych (za: Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej 20.12.2012, PL L 351/50):

POROZUMIENIE

w formie wymiany listów między Unią Europejską a Brazylią zgodnie z art. XXVIII Układu ogólnego w sprawie taryf celnych i handlu (GATT) z 1994 r. w sprawie zmiany koncesji w odniesieniu do przetworzonego mięsa drobiowego przewidzianej na liście koncesyjnej UE załączonej do GATT z 1994 r.

A. List Unii Europejskiej

Genewa, 26 czerwca 2012 r.

Szanowny Panie Ambasadorze!

W wyniku negocjacji przeprowadzonych zgodnie z art. XXVIII Układu ogólnego w sprawie taryf celnych i handlu z 1994 r. (GATT z 1994 r.), dotyczących zmiany koncesji UE w odniesieniu do przetworzonego mięsa drobiowego, mam zaszczyt zaproponować, co następuje:

1. Unia Europejska wprowadza do swojej listy koncesyjnej następujące zmiany:

Skonsolidowana stawka celna dla produktów objętych kodami 1602 3211, 1602 3230 i 1602 3290 wynosi 2765 EUR za tonę.

Dla produktów objętych kodem 1602 3211 otwiera się kontyngent taryfowy w wysokości 16 140 ton, z których 15 800 ton przyznaje się Brazylii. Stawka celna w ramach kontyngentu wynosi 630 EUR za tonę.

Dla produktów objętych kodem 1602 3230 otwiera się kontyngent taryfowy w wysokości 79 705 ton, z których 62 905 ton przyznaje się Brazylii. Stawka celna w ramach kontyngentu wynosi 10,9%.

Dla produktów objętych kodem 1602 3290 otwiera się kontyngent taryfowy w wysokości 2865 ton, z których 295 ton przyznaje się Brazylii. Stawka celna w ramach kontyngentu wynosi 10,9%.

2. Przywóz w ramach kontyngentów taryfowych, o których mowa w ust. 1, odbywa się na podstawie świadectw pochodzenia wystawionych w sposób nie-dyskryminujący przez właściwe organy Brazylii.

3. W dowolnym momencie i na wniosek którejkolwiek ze stron mogą się odbyć konsultacje dotyczące każdej z powyższych kwestii.

Byłbym zobowiązany, gdyby mógł Pan potwierdzić, że Rząd Pana kraju zgadza się z treścią niniejszego listu. Jeżeli tak jest w istocie, to niniejszy list oraz Pana potwierdzenie stanowią będą porozumienie w formie wymiany listów między Unią Europejską a Brazylią.

Unia Europejska i Brazylia powiadamiają się wzajemnie o zakończeniu swoich wewnętrznych procedur dotyczących wejścia w życie niniejszego porozumienia. Niniejsze porozumienie wchodzi w życie 14 (czternaście) dni po dniu ostatniego powiadomienia.

Z wyrazami szacunku

Sporządzono w Genewie dnia

W imieniu Unii Europejskiej

(-) *podpis niewyraźny*

B. List Brazylii

Genewa, 26 czerwca 2012 r.

Szanowny Panie Ambasadorze!

Mam zaszczyt potwierdzić otrzymanie Pańskiego listu z dnia 26 czerwca 2012 r. o następującej treści:

„W wyniku negocjacji przeprowadzonych zgodnie z art. XXVIII Układu ogólnego w sprawie taryf celnych i handlu z 1994 r. (GATT z 1994 r.), dotyczących zmiany koncesji UE w odniesieniu do przetworzonego mięsa drobiowego, mam zaszczyt zaproponować, co następuje:

1. Unia Europejska wprowadza do swojej listy koncesyjnej następujące zmiany:

Skonsolidowana stawka celna dla produktów objętych kodami 1602 3211, 1602 3230 i 1602 3290 wynosi 2765 EUR za tonę.

Dla produktów objętych kodem 1602 3211 otwiera się kontyngent taryfowy w wysokości 16 140 ton, z których 15 800 ton przyznaje się Brazylii. Stawka celna w ramach kontyngentu wynosi 630 EUR za tonę.

Dla produktów objętych kodem 1602 3230 otwiera się kontyngent taryfowy w wysokości 79 705 ton, z których 62 905 ton przyznaje się Brazylii. Stawka celna w ramach kontyngentu wynosi 10,9%.

Dla produktów objętych kodem 1602 3290 otwiera się kontyngent taryfowy w wysokości 2865 ton, z których 295 ton przyznaje się Brazylii. Stawka celna w ramach kontyngentu wynosi 10,9%.

2. Przywóz w ramach kontyngentów taryfowych, o których mowa w ust. 1, odbywa się na podstawie świadectw pochodzenia wystawionych w sposób niedyskryminujący przez właściwe organy Brazylii.

3. W dowolnym momencie i na wniosek którejkolwiek ze stron mogą się odbyć konsultacje dotyczące każdej z powyższych kwestii.

Byłbym zobowiązany, gdyby mógł Pan potwierdzić, że Rząd Pana kraju zgadza się z treścią niniejszego listu. Jeżeli tak jest w istocie, to niniejszy list oraz Pana potwierdzenie stanowić będą porozumienie w formie wymiany listów między Unią Europejską a Brazylią.

Unia Europejska i Brazylia powiadamiają się wzajemnie o zakończeniu swoich wewnętrznych procedur dotyczących wejścia w życie niniejszego porozumienia. Niniejsze porozumienie wchodzi w życie 14 (czternaście) dni po dniu ostatniego powiadomienia.”

Niniejszym mam zaszczyt potwierdzić, że Rząd mojego kraju zgadza się z treścią powyższego listu.

Sporządzono w Genewie dnia 26 czerwca 2012

W imieniu Brazylii

(-) *podpis niewyraźny*

Przykład zawarcia umowy poprzez wymianę not werbalnych (za Dziennik Ustaw 2000, nr 26, poz. 307):

UMOWA

(w formie wymiany not)

między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Związkowym Republiki Austrii, podpisana w Wiedniu dnia 29 kwietnia 1999 r., zmieniająca Umowę między Rządem Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej a Rządem Związkowym Republiki Austrii o wzajemnym zniesieniu obowiązku wizowego z dnia 18 lipca 1972 r.

Nr 10-44-99

NOTA WERBALNA

Ambasada Rzeczypospolitej Polskiej przesyła wyrazyszacunku Ministerstwu Spraw Zagranicznych Republiki Austrii i w celu dostosowania do zmienionych warunków ma zaszczyt zaproponować Rządowi Związkowemu Republiki Austrii zawarcie Umowy między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Związkowym Republiki Austrii, zmieniającej Umowę między Rządem Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej a Rządem Związkowym Republiki Austrii o wzajemnym zniesieniu obowiązku wizowego z dnia 18 lipca 1972 r., następującej treści:

Artykuł I

1. Artykuł 1 ustęp 2 Umowy otrzymuje następujące brzmienie:

„2. Obywatele polscy, którzy posiadają ważny dokument uprawniający do powrotu do kraju (paszport blankietowy), wydany przez przedstawicielstwa dyplomatyczne lub konsularne Rzeczypospolitej Polskiej jako dokument zastępujący paszport na powrót do kraju, mogą, wracając do Rzeczypospolitej Polskiej, wjechać bez wizy w tranzycie na terytorium Republiki Austrii i zatrzymać się tam na czas nie dłuższy niż pięć dni.

Obywatele austriaccy, którzy posiadają dokument Unii Europejskiej uprawniający do powrotu do kraju (Emergency Travel Document), wydany przez przedstawicielstwo dyplomatyczne lub konsularne państwa-członka Unii Europejskiej jako dokument zastępujący paszport na powrót do kraju, mogą, wracając do

Republiki Austrii, wjechać bez wizy w tranzycie na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej i zatrzymać się tam na czas nie dłuższy niż pięć dni”.

2. W artykule 1 dodaje się ustęp 3 w następującym brzmieniu:

„3. Uprawnienia wynikające z ustępu 1 i 2 nie dotyczą obywateli każdego z obu Państw, którzy chcą się udać na terytorium drugiego Państwa w celu podjęcia tam działalności zarobkowej lub przebywać tam jednorazowo dłużej niż trzy miesiące”.

Artykuł II

1. Artykuł 3 ustęp 1 Umowy otrzymuje następujące brzmienie:

„1. Obywatele polscy korzystają z uprawnień wynikających z postanowień artykułu 1, jeżeli posiadają jeden z następujących ważnych dokumentów podróży:

paszport dyplomatyczny

paszport służbowy Ministerstwa Spraw Zagranicznych

paszport zwyczajny

książeczka żeglarska

licencja lotnicza”.

2. W artykule 3 ustęp 3 wyrazy „w ustępach 1 lub 2” zastępuje się wyrazami „w ustępach 1 i 2, jak również w artykule 1 ustęp 2”.

W przypadku wyrażenia przez Rząd Związkowy Republiki Austrii zgody na powyższe, nota niniejsza oraz zgoda Rządu Związkowego Republiki Austrii wyrażona w nocie - odpowiedzi będą stanowiły Umowę między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Związkowym Republiki Austrii, zmieniającą Umowę między Rządem Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej a Rządem Związkowym Republiki Austrii o wzajemnym zniesieniu obowiązku wizowego z dnia 18 lipca 1972 r., która wejdzie w życie pierwszego dnia drugiego miesiąca po dokonaniu wymiany tych not.

Ambasada Rzeczypospolitej Polskiej korzysta z okazji, by ponowić Ministerstwu Spraw Zagranicznych Republiki Austrii wyrazy wysokiego poważania.

Wiedeń, dnia 29 kwietnia 1999 r.

Przekład z języka niemieckiego

GZ 166.24.01/0006e-IV.2/1999

NOTA WERBALNA

Ministerstwo Spraw Zagranicznych przesyła wyrazy szacunku Ambasadzie Rzeczypospolitej Polskiej i ma zaszczyt potwierdzić otrzymanie noty Ambasady nr 10-44-99 z dnia 29 kwietnia 1999 r. następującej treści:

„Ambasada Rzeczypospolitej Polskiej przesyła wyrazy szacunku Ministerstwu Spraw Zagranicznych Republiki Austrii i w celu dostosowania do zmienionych warunków ma zaszczyt zaproponować Rządowi Związkowemu Republiki Austrii zawarcie Umowy między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Związkowym Republiki Austrii, zmieniającej Umowę między Rządem Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej a Rządem Związkowym Republiki Austrii o wzajemnym zniesieniu obowiązku wizowego z dnia 18 lipca 1972 r., następującej treści:

Artykuł I

1. Artykuł 1 ustęp 2 Umowy otrzymuje następujące brzmienie:

»2. Obywatele polscy, którzy posiadają ważny dokument uprawniający do powrotu do kraju (paszport blankietowy), wydany przez przedstawicielstwa dyplomatyczne lub konsularne Rzeczypospolitej Polskiej jako dokument zastępujący paszport na powrót do kraju, mogą, wracając do Rzeczypospolitej Polskiej, wjechać bez wizy w tranzycie na terytorium Republiki Austrii i zatrzymać się tam na czas nie dłuższy niż pięć dni.

Obywatele austriaccy, którzy posiadają dokument Unii Europejskiej uprawniający do powrotu do kraju (Emergency Travel Document), wydany przez przedstawicielstwo dyplomatyczne lub konsularne państwa-członka Unii Europejskiej jako dokument zastępujący paszport na powrót do kraju, mogą, wracając do Republiki Austrii, wjechać bez wizy w tranzycie na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej i zatrzymać się tam na czas nie dłuższy niż pięć dni.«

2. W artykule 1 dodaje się ustęp 3 w następującym brzmieniu:

»3. Uprawnienia wynikające z ustępu 1 i 2 nie dotyczą obywateli każdego z obu Państw, którzy chcą się udać na terytorium drugiego Państwa w celu

podjęcia tam działalności zarobkowej lub przebywać tam jednorazowo dłużej niż trzy miesiące.«

Artykuł II

1. Artykuł 3 ustęp 1 Umowy otrzymuje następujące brzmienie:

»1. Obywatele polscy korzystają z uprawnień wynikających z postanowień artykułu 1, jeżeli posiadają jeden z następujących ważnych dokumentów podróży:

paszport dyplomatyczny

paszport służbowy Ministerstwa Spraw Zagranicznych

paszport zwyczajny

książeczka żeglarska

licencja lotnicza«.

2. W artykule 3 ustęp 3 wyrazy »w ustępach 1 lub 2« zastępuje się wyrazami »w ustępach 1 i 2, jak również w artykule 1 ustęp 2«.

W przypadku wyrażenia przez Rząd Związkowy Republiki Austrii zgody na powyższe, nota niniejsza oraz zgoda Rządu Związkowego Republiki Austrii wyrażona w nocie – odpowiedzi będą stanowiły Umowę między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Związkowym Republiki Austrii, zmieniającą Umowę między Rządem Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej a Rządem Związkowym Republiki Austrii o wzajemnym zniesieniu obowiązku wizowego z dnia 18 lipca 1972 r., która wejdzie w życie pierwszego dnia drugiego miesiąca po dokonaniu wymiany tych not.

Ambasada Rzeczypospolitej Polskiej korzysta z okazji, by ponowić Ministerstwu Spraw Zagranicznych Republiki Austrii wyrazy wysokiego poważania.”

Ministerstwo Spraw Zagranicznych ma zaszczyt poinformować, że Rząd Związkowy Republiki Austrii wyraża w pełni zgodę na powyższe, wobec czego nota niniejsza wraz z notą Ambasady stanowią Umowę między obydwojema Rządami w tej sprawie, która wejdzie w życie pierwszego dnia drugiego miesiąca po dokonaniu tej wymiany not.

Ministerstwo Spraw Zagranicznych korzysta z tej okazji, by ponowić Ambasadzie Rzeczypospolitej Polskiej wyrazy wysokiego poważania.

Wiedeń, dnia 29 kwietnia 1999 r.

Noty werbalne stają się podstawową formą pisma stosowanego w korespondencji dyplomatycznej, ponieważ są użyteczne jako dokumenty prawne i dotyczą spraw uniwersalnych. Formułuje się je bezosobowo w imieniu urzędu, zatem używa się w nich trzeciej osoby liczby pojedynczej. Mogą być kierowane do pojedynczych ambasad lub do wszystkich przedstawicielstw dyplomatycznych w stolicy – co szczególnie często stosuje Protokół Dyplomatyczny MSZ – czyli mieć charakter okólny (ang. *circular note*, franc. *note circulaire*). Przez notę werbalną można:

- informować o zmianach na stanowiskach kierowniczych w MSZ (do poziomu wicedyrektora);
- występować o *agrément* dla nowego ambasadora oraz *exequatur* dla kierownika urzędu konsularnego i je otrzymywać;
- informować o uroczystościach, do udziału w których zapraszany jest korpus dyplomatyczny;
- notyfikować zmiany w przepisach państwa przyjmującego, które mogą dotyczyć członków korpusu dyplomatycznego i konsularnego;
- zgłaszać przyjazdy i wyjazdy wszystkich członków personelu misji dyplomatycznej, informować o zmianach i awansach;
- powiadamiać o wyznaczeniu *chargé d'affaires ad interim*;
- informować o uroczystościach i wydarzeniach w ambasadzie, które wymagają pomocy lub ochrony państwa przyjmującego;
- zawierać umowy dwustronne przez wymianę jednobrzmiących dokumentów zawierających proponowany tekst;
- występować o przyznanie wizy dyplomatycznej lub służbowej oraz o wydanie legitymacji dyplomatycznej dla członka personelu misji;
- występować o zgodę na przyznanie odznaczenia obcokrajowcowi;
- przysyłać depesze i posłania okazjonalne otrzymane *clarisem* – jako załącznik do noty przesyłowej albo cytując ich tekst w treści noty;
- występować o zgodę dyplomatyczną na przelot lub lądowanie samolotów wojskowych i wpłynięcie do portu okrętów wojennych;
- występować o zwolnienia celne, podatkowe, zwrot podatku VAT zgodnie z przyznanymi immunitetami i przywilejami, o rejestrację dyplomatyczną samochodu, o potwierdzenie mienia przesiedleniowego członka personelu itp.

Do sporządzania not werbalnych służy specjalny papier, zwany notowym. W praktyce polskiej jest to biały papier kredowy formatu A4 z wytłoczonym u góry

pośrodku godłem Rzeczypospolitej. Używają go MSZ i wszystkie polskie przedstawicielstwa dyplomatyczne. Notę werbalną rozpoczyna się nagłówkiem-tytułem („Nota werbalna”), w miarę możliwości kilka centymetrów poniżej górnej krawędzi pierwszej strony lub bezpośrednio pod tekstem. Jest on zawsze standardowy i ma identyczny początek:

„Ministerstwo Spraw Zagranicznych przesyła wyrazy szacunku Ambasadzie Rzeczypospolitej Polskiej i ma zaszczyt (poinformować, przekazać, przesłać, proponować...)”,

ang. *The Ministry of Foreign Affairs presents his compliments to the Embassy of the Republic of Poland and has the honour to (inform, transmit, send, submit...)*

franc. *Ministère des Affaires Etrangères présente ses compliments à l'Ambassade de la République de Pologne et a l'honneur de (informer, transmettre, envoyer, proposer...)*

lub

„Ambasada Rzeczypospolitej Polskiej przesyła wyrazy szacunku Ministerstwu Spraw Zagranicznych i ma zaszczyt (poinformować, przekazać, przesłać, proponować...)”

ang. *The Embassy of the Republic of Poland presents his compliments to the Ministry of Foreign Affairs and has the honour to (inform, transmit, send, submit...)*

franc. *L'Ambassade de la République de Pologne présente ses compliments au Ministère des Affaires Etrangères et a l'honneur de (informer, transmettre, envoyer, proposer...),*

po których następuje właściwa treść. Notę zamyka formuła:

„Ministerstwo Spraw Zagranicznych korzysta z okazji, aby ponowić Ambasadzie Rzeczypospolitej Polskiej wyrazy wysokiego poważania”.

ang. *The Ministry of Foreign Affairs avails himself of this opportunity to renew to the Embassy of the Republic of Poland the assurances of his highest consideration.*

franc. *Ministère des Affaires Étrangères saisit cette occasion pour renouveler à l'Ambassade de la République de Pologne les assurances de sa très haute considération.*

lub

„Ambasada Rzeczypospolitej Polskiej korzysta z okazji, aby ponowić Ministerstwu Spraw Zagranicznych wyrazy wysokiego poważania”.

ang. *The Embassy of the Republic of Poland avails himself of this opportunity to renew to the Ministry of Foreign Affairs the assurances of his highest consideration.*

franc. *L'Ambassade de la République de Pologne saisit cette occasion pour renouveler au Ministère des Affaires Étrangères les assurances de sa très haute considération.*

Noty werbalne polskiego MSZ do obcych placówek dyplomatycznych akredytowanych w Warszawie sporządza się po polsku, dlatego przedstawione angielskie i francuskie formuły wstępne i końcowe pochodzą z not adresowanych do obcych ministerstw przez ambasad RP.

Gdy nota ma służyć przekazaniu treści nieprzyjaznej lub wyrażać niezadowolone, kurtuazyjne formuły mogą zostać ograniczone do minimum lub nawet całkowicie pominięte. Dotyczy to głównie not protestacyjnych, w sprawie zerwania lub zawieszenia stosunków czy ultimatum w formie noty.

Kilka wierszy poniżej tekstu, po lewej stronie wpisuje się miejsce i datę wystawienia noty, a jeszcze niżej jej adresata, którego określa się jedynie nazwą „Ambasada ... w Warszawie”, „Ministerstwo Spraw Zagranicznych Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa” („Protokół Dyplomatyczny Ministerstwa Spraw Zagranicznych Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa”). Noty werbalnej

nie podpisuje się – po ostatnim słowie tekstu składa swoją parafę, czyli skrót podpisu albo inicjały, ambasador, wyższy funkcjonariusz ambasady lub wysoki urzędnik ministerstwa. Parafa jest elementem autentyfikacji noty, dlatego wiele ministerstw prosi o wzory paraf upoważnionych dyplomatów, jak i wiarygodności tekstu. Umieszcza się ją po ostatnim słowie. Notę opatruje się odciskiem tuszowym pieczęci ambasady lub ministerstwa.

Noty ministerstw spraw zagranicznych powinny być wystawiane w języku oficjalnym państwa przyjmującego. Taką zasadę stosuje polskie MSZ. Jedynie państwa posługujące się językami rzadkimi i egzotycznymi dopuszczają użycie jednego z języków uznanych za międzynarodowe. Ambasady akredytowane w danej stolicy, występując do miejscowego MSZ, mogą w redagowaniu swych not posilkować się zwyczajem i językiem państwa przyjmującego lub pisać je we własnym, dołączając robocze tłumaczenie. W praktyce polskiej przy opracowywaniu not naszych ambasad w miarę możliwości sięga się do miejscowych zwyczajów i języka, natomiast od ambasad obcych w Warszawie przyjmowane są noty werbalne napisane zarówno po polsku, jak i w języku narodowym z tłumaczeniem, bądź w jednym z dwóch języków międzynarodowych, angielskim lub francuskim, bez tłumaczenia.

Zależnie od treści noty i jej znaczenia wybiera się właściwy sposób jej dostarczenia: najważniejsze pisma przekazują osobiście ambasadorzy, inne – dyplomaci ich misji, standardowe noty werbalne przesyła się przez posłańca czy kierowcę lub wysyła pocztą. Adresat noty może się z nią zapoznać i potwierdzić to własną notą lub przyjąć ją do wiadomości, a odpowiedzi udzielić w późniejszym czasie. Może również odrzucić notę po zapoznaniu się z jej treścią, zwrócić ją nadawcy ze względu na uchybienia formalne lub nie przyjąć do wiadomości ani jej treści, ani formy.

Oto przykłady not werbalnych Ministerstwa Spraw Zagranicznych RP oraz ambasad akredytowanych w Warszawie.



AMBASSADE DE SUISSE

No 25

L'Ambassade de Suisse présente ses compliments au Ministère des Affaires Étrangères de la République de Pologne et a l'honneur de lui communiquer que S.E. M. André von Graffenfried, Ambassadeur de Suisse, est de retour à Varsovie et a repris aujourd'hui la direction de l'Ambassade.

L'Ambassade de Suisse saisit cette occasion pour renouveler au Ministère des Affaires Étrangères de la République de Pologne l'assurance de sa haute considération.

Varsovie, le 2 mai 2005.

**Ministère des Affaires Étrangères
de la République de Pologne
Varsovie**



Warszawa, 28 kwietnia 2005

No. 007/2005

Ambasada Stanów Zjednoczonych Ameryki przesyła wyrazy szacunku Ministerstwu Spraw Zagranicznych Rzeczypospolitej Polskiej i ma zaszczyt zawiadomić Ministerstwo, że Ambasadador Victor Ashe będzie nieobecny w Polsce od piątku 29 kwietnia 2005 r. do wtorku 3 maja 2005 r. Podczas jego nieobecności Pan Cameron Munter, Radca-Minister, będzie pełnił funkcję Chargé d’Affaires ad interim.

Ambasada Stanów Zjednoczonych Ameryki korzysta z okazji, by ponowić Ministerstwu Spraw Zagranicznych Rzeczypospolitej Polskiej wyrazy najwyższego szacunku.

**Ministerstwo Spraw Zagranicznych
Rzeczypospolitej Polskiej
Warszawa**

DIPLOMATIC NOTE



EMBASSY OF INDIA

No. WAR/Pol/453/1/05 29 April 2005

The Embassy of India in Warsaw presents its compliments to the Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Poland and has honour to convey herewith a message from the Hon'ble President of India addressed to H.E. Mr Aleksander Kwasniewski, President of the Republic of Poland.

QUOTE

Excellency,

I convey to you and the friendly people of Poland warm greetings and best wishes on the occasion of the National Day of the Republic of Poland.

Traditionally close and friendly ties between India and Poland are both deep rooted and substantive. I am confident that our historical and multifaceted relations would further strengthen and diversify in the years to come.

Please accept, Excellency, my good wishes for your health and well-being and for the progress and prosperity of the friendly people of Poland.

(A. P. J. Abdul Kalam)

H. E. Mr. Aleksander Kwasniewski
President of the Republic of Poland
Warsaw
UNQUOTE

The esteemed Ministry is requested to convey the above message to its high destination.

The Embassy of India avails itself of this opportunity to renew to the Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Poland the assurances of its highest consideration.

Ministry of Foreign Affairs
Republic of Poland
Warsaw

(Kind Attention: Director, Department of Diplomatic Protocol)



VELEPOSŁANIŠTVO REPUBLIKE SLOVENIJE
AMBASADA REPUBLIKI SŁOWENII

Nr 104/2005

Ambasada Republiki Słowenii w Rzeczypospolitej Polskiej przesyła wyrazy szacunku Protokołowi Dyplomatycznemu Ministerstwa Spraw Zagranicznych Rzeczypospolitej Polskiej i ma zaszczyt prosić o wydanie zezwolenia na przelot samolotu specjalnego zgodnie z danymi określonymi w formularzu zgłoszeniowym i załączniku.

Informacje o numerze zezwolenia prosimy przekazać telefonicznie bądź faksem.

Ambasada Republiki Słowenii w Rzeczypospolitej Polskiej korzysta z okazji, aby ponowić Protokołowi Dyplomatycznemu Ministerstwa Spraw Zagranicznych Rzeczypospolitej Polskiej wyrazy wysokiego poważania.

Warszawa, 2 maja 2005

Ministerstwo Spraw Zagranicznych
Warszawa



PD 100-5-04 Aus.

Ministerstwo Spraw Zagranicznych Rzeczypospolitej Polskiej przesyła wyrazy szacunku Ambasadzie Republiki Austrii w Warszawie i – w nawiązaniu do Jej Noty numer ZL.PE155/1/04 z dnia 29 września 2004 roku – ma zaszczyt powiadomić, że władze Rzeczypospolitej Polskiej udzieliły agrément Panu Dr. Alfredowi Längle jako Ambasadorowi Nadzwyczajnemu i Pełnomocnemu Republiki Austrii w Rzeczypospolitej Polskiej.

Ministerstwo Spraw Zagranicznych Rzeczypospolitej Polskiej korzysta z okazji, by ponowić Ambasadzie Republiki Austrii wyrazy wysokiego poważania.

Warszawa, dnia listopada 2004 roku

Ambasada
Republiki Austrii
w WARSZAWIE



PD 100-4-04 Est./100-5-04 Est.

Ministerstwo Spraw Zagranicznych Rzeczypospolitej Polskiej przesyła wyrazy szacunku Ambasadzie Republiki Estońskiej w Warszawie i – w nawiązaniu do Noty Ministerstwa Spraw Zagranicznych Republiki Estońskiej numer 9.1/14703 z dnia 10 listopada 2004 roku – ma zaszczyt przesłać Exequatur udzielone Panu Robertowi KORNECKIEMU, Konsulowi Honorowemu Republiki Estońskiej w Szczecinie, oraz Panu Michałowi IWASZKIEWICZOWI, Konsulowi Honorowemu Republiki Estońskiej w Poznaniu.

Jednocześnie Ministerstwo zwraca nadesłane oryginały Listów Komisyjnych Panów Roberta Korneckiego i Michała Iwaszkiewicza.

Ministerstwo Spraw Zagranicznych Rzeczypospolitej Polskiej korzysta z okazji, by ponowić Ambasadzie Republiki Estońskiej wyrazy wysokiego poważania.

Warszawa, dnia stycznia 2005 roku

Ambasada
Republiki Estońskiej
w WARSZAWIE



PD 113-5-06 Og./284/05

NOTA OKÓLNA

Protokół Dyplomatyczny Ministerstwa Spraw Zagranicznych Rzeczypospolitej Polskiej przesyła wyrazy szacunku Paniom i Panom Szefom Przedstawicielstw Dyplomatycznych akredytowanym w Polsce i ma zaszczyt podać do wiadomości, że z okazji Święta Narodowego Trzeciego Maja odbędą się we wtorek, 3 maja 2005 roku następujące uroczystości:

godzina 12.00 – uroczysta odprawa wart przed Grobem Nieznanego Żołnierza. Do udziału w tej uroczystości zaprasza się Panie i Panów Szefów Przedstawicielstw Dyplomatycznych na trybunę „A1” przy Grobie Nieznanego Żołnierza. Prosi się o przybycie do godziny 11.40.

W imieniu całego Korpusu Dyplomatycznego zostanie złożony jeden wieniec.

b) godzina 13.30 – przyjęcie bufetowe w ogrodach Pałacu Prezydenckiego wydane przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Pana Aleksandra Kwaśniewskiego z Małżonką dla Pań i Panów Szefów Przedstawicielstw Dyplomatycznych i ich Współmałżonków.

Protokół Dyplomatyczny uprzejmie prosi Panie i Panów Szefów Przedstawicielstw Dyplomatycznych o potwierdzenie udziału we wspomnianych uroczystościach w formie pisemnej do dnia 25 kwietnia 2005 roku (poniedziałek), do godziny 16.00 (fax 628 38 28).

Zaproszenia na wyżej wymienione uroczystości będą do odbioru w Wydziale Protokolarnym Protokołu Dyplomatycznego, pok. 184, w dniach 27–29 kwietnia br. w godzinach 10.00–14.00.

Protokół Dyplomatyczny Ministerstwa Spraw Zagranicznych Rzeczypospolitej Polskiej korzysta z okazji, by ponowić Paniom i Panom Szefom Przedstawicielstw Dyplomatycznych akredytowanym w Polsce wyrazy wysokiego poważania.

Warszawa, dnia kwietnia 2005 roku

Ich Ekscelencje
Panie i Panowie Szefowie
Przedstawicielstw Dyplomatycznych
akredytowani w Polsce



PD 2210-1-05/Słowen./265/05

NOTA OKÓLNA

Protokół Dyplomatyczny Ministerstwa Spraw Zagranicznych Rzeczypospolitej Polskiej przesyła wyrazy szacunku Ich Ekscelencjom Paniom i Panom Szefom Przedstawicielstw Dyplomatycznych akredytowanym w Warszawie i ma zaszczyt podać do wiadomości, że w środę, 13 kwietnia 2005 roku rozpoczyna wizytę oficjalną w Polsce **Prezydent Republiki Słowenii, Jego Ekscelencja Pan Janez Drnovšek**.

Panie i Panowie Szefowie Przedstawicielstw Dyplomatycznych pragnący wziąć udział w ceremonii uroczystego powitania Pana Prezydenta proszeni są o przybycie na dziedziniec **Pałacu Prezydenckiego (ul. Krakowskie Przedmieście 48) w środę, 13 kwietnia 2005 roku, do godziny 14.40**. Prezydent Republiki Słowenii zakończy swą wizytę w Polsce 14 kwietnia br.

Protokół Dyplomatyczny uprzejmie prosi Panie i Panów Szefów Przedstawicielstw Dyplomatycznych o telefoniczne potwierdzenie udziału w ceremonii powitania **do dnia 12 kwietnia 2005 roku (wtorek), do godziny 16.00 (telefony: 628 21 51, 523 96 67, 523 93 58)**, a także o informację telefoniczną w przypadku niemożności przybycia na wspomnianą uroczystość.

Protokół Dyplomatyczny Ministerstwa Spraw Zagranicznych Rzeczypospolitej Polskiej korzysta z okazji, by ponowić Ich Ekscelencjom Paniom i Panom Szefom Przedstawicielstw Dyplomatycznych akredytowanym w Warszawie wyrazy wysokiego poważania.

Warszawa, dnia kwietnia 2005 roku

Ich Ekscelencje
Panie i Panowie Szefowie
Przedstawicielstw Dyplomatycznych
w Warszawie

10.6. Pełnomocnictwa

Jak już wspomniano, część korespondencji dyplomatycznej powstaje nie w Protokole Dyplomatycznym, lecz w Departamencie Prawno-Traktatowym MSZ. Są to przede wszystkim pełnomocnictwa (ang. *full powers*, franc. *pleins pouvoirs*), które pozwalają reprezentować państwo w czynnościach mających skutki prawne. Zgodnie z Konwencją wiedeńską o prawie traktatów, pełnomocnictwo to dokument wystawiony przez kompetentną władzę państwową, wyznaczający dane osoby lub osobę do reprezentowania państwa przy negocjowaniu, przyjmowaniu lub ustalaniu autentycznego tekstu traktatu, wyrażaniu zgody na związanie się nim (czyli jego podpisanie) lub dokonywaniu innej czynności wynikającej z traktatu.

Zgodnie z międzynarodowym prawem zwyczajowym, potwierdzonym przez dyspozycje Konwencji wiedeńskiej o prawie traktatów (art. 7), jedynie głowy państw, szefowie rządów i ministrowie spraw zagranicznych mogą zawierać umowy i reprezentować swoje państwa bez przedstawienia pisemnych pełnomocnictw. Nie potrzebują pełnomocnictw szefowie misji dyplomatycznych, akceptując tekst umowy między państwem wysyłającym i przyjmującym, a przedstawiciele akredytowani na konferencji organizacji międzynarodowej – tekst wypracowany na tej konferencji. Pozostali przedstawiciele państwa muszą przedłożyć pełnomocnictwa.

Pełnomocnictwa mają formę patentu, czyli pisma adresowanego nie do konkretnej osoby, lecz do wszystkich, których mogą dotyczyć. Wystawiane są w imieniu państwa lub rządu, podpisywane, zgodnie z wewnętrznym porządkiem prawnym, przez głowę państwa, szefa rządu lub ministra spraw zagranicznych, po czym opatrywane pieczęcią podpisującej osobistości.

Uproszczony i jednolity wzór pełnomocnictw na potrzeby zawierania umów międzynarodowych przygotowało i zamieściło w swoim podręczniku traktatów Biuro Spraw Prawnych ONZ. Nie ma on charakteru obowiązkowego, ale sugeruje strukturę tekstu. Poszczególne państwa nadają mu formę ostateczną zgodnie ze swoją tradycją.

Wersja angielska:

FULL POWERS

I, [name and title of the Head of State, Head of Government or Minister for Foreign Affairs], **HEREBY AUTHORISE** [name and title] to [sign, ratify, denounce, effect the following declaration in respect of, etc.] the [title and date of treaty, convention, agreement, etc.] on behalf of the Government of [name of State].

Done at [place] on [date].

[Signature]

Wersja francuska:

PLEINS POUVOIRS

NOUS, [nom et titre du chef d'État, du chef de gouvernement ou du ministre des affaires étrangères] **AUTORISONS PAR LA PRÉSENTE** [nom et titre] à [signer, ratifier, dénoncer, faire la déclaration suivante en rapport à, etc.] le/la [titre et date du traité, de la convention, de l'accord, etc.], au nom du Gouvernement [nom de l'État].

Fait à [lieu] le [date].

[Signature]

Pełnomocnictwa wystawia się zasadniczo w dwóch sytuacjach, które decydują o ich ostatecznej formie – mianowicie gdy zachodzi potrzeba:

- upoważnienia do podpisania (ratyfikowania, wypowiedzenia) umowy międzynarodowej zawieranej przez Rzeczpospolitą Polską z innym państwem lub organizacją wielostronną oraz
- reprezentowania Rzeczypospolitej Polskiej na posiedzeniu czy konferencji zgromadzenia kierowniczego organizacji międzynarodowej, które może podejmować decyzje wiążące prawnie państwa członkowskie.

Pełnomocnictwa do podpisania umowy państwa wymieniają między sobą lub składają w sekretariacie posiedzenia (konferencji) organizacji międzynarodowej.

Wzory pełnomocnictw wystawianych w imieniu Rzeczypospolitej Polskiej:

1. Pełnomocnictwo do zawarcia umowy dwustronnej w imieniu Rzeczypospolitej Polskiej (może mieć też formę w imieniu Rządu Rzeczypospolitej Polskiej) z tłumaczeniem na angielski.
2. Pełnomocnictwo do zawarcia umowy z organizacją międzynarodową w imieniu Rządu Rzeczypospolitej Polskiej z tłumaczeniem na angielski.
3. Pełnomocnictwo do udziału w konkretnym posiedzeniu organu kierowniczego organizacji międzynarodowej z tłumaczeniem na angielski.
4. Pełnomocnictwo do stałego reprezentowania Rzeczypospolitej Polskiej w organie kierowniczym organizacji międzynarodowej z tłumaczeniem na angielski.



RZECZPOSPOLITA POLSKA

Pełnomocnictwo

Pismem niniejszym upoważnia się

Pana Macieja GRABOWSKIEGO,

**Podsekretarza Stanu w Ministerstwie Finansów
Rzeczypospolitej Polskiej**

do podpisania w imieniu Rzeczypospolitej Polskiej, z Przedstawicielem lub Przedstawicielami Królestwa Norwegii, należycie w tym celu upoważnionymi, Konwencji między Rzeczpospolitą Polską i Królestwem Norwegii w sprawie unikania podwójnego opodatkowania i zapobiegania uchylaniu się od opodatkowania w zakresie podatków od dochodu.

Na dowód czego wydany został Akt niniejszy

Dano w Warszawie dnia 29 lipca 2009 r.

(pieczęć prezesa Rady Ministrów)

(podpis)

PREZES RADY MINISTRÓW

(podpis)

MINISTER SPRAW ZAGRANICZNYCH

Unofficial translation

REPUBLIC OF POLAND

Full Powers

It is hereby certified that:

Mr Maciej GRABOWSKI,

Undersecretary of State

In the Ministry of Finance

of the Republic of Poland,

is authorized to sign, on behalf of the Republic of Poland, with a Representative or Representatives of the Kingdom of Norway, duly thereto authorized, Convention between the Republic of Poland and the Kingdom of Norway for the Avoidance of Double Taxation and the Prevention of Fiscal Evasion with respect to Taxes on Income.

In witness whereof the present Act of Full Powers is made and issued.

Done at Warsaw, on the 29th July 2009.

PRESIDENT OF THE COUNCIL OF MINISTERS

(–) Donald Tusk

MINISTER OF FOREIGN AFFAIRS

(–) Radosław Sikorski



RZECZPOSPOLITA POLSKA

Pełnomocnictwo

Pismem niniejszym upoważnia się
Pana Andrzeja TOWPIKA,
Ambasadora Nadzwyczajnego i Pełnomocnego,
Stałego Przedstawiciela
Rzeczypospolitej Polskiej
przy Organizacji Narodów Zjednoczonych
w Nowym Jorku

do podpisania w imieniu Rządu Rzeczypospolitej Polskiej, z Przedstawicielem lub Przedstawicielami Organizacji Narodów Zjednoczonych, należycie w tym celu upoważnionymi:

– Memorandum o porozumieniu między Organizacją Narodów Zjednoczonych a Rządem Rzeczypospolitej Polskiej o wydzieleniu zasobów do Tymczasowych Sił Organizacji Narodów Zjednoczonych w Republice Libańskiej (batalion logistyczny) oraz

– Memorandum o porozumieniu między Organizacją Narodów Zjednoczonych a Rządem Rzeczypospolitej Polskiej o wydzieleniu zasobów do Tymczasowych Sił Organizacji Narodów Zjednoczonych w Republice Libańskiej (kompania manewrowa).

Na dowód czego wydany został Akt niniejszy

Dano w Warszawie dnia 4 listopada 2009 r.

(pieczęć prezesa Rady Ministrów)

(podpis)

PREZES RADY MINISTRÓW

(podpis)

MINISTER SPRAW ZAGRANICZNYCH

Unofficial translation

REPUBLIC OF POLAND

Full Powers

It is hereby certified that:
Mr Andrzej TOWPIK,
Ambassador Extraordinary and Plenipotentiary,
Permanent Representative
of the Republic of Poland
to the United Nations in New York,

is authorized to sign, on behalf of the Government of the Republic of Poland,
with a Representative or Representatives of the United Nations Organization,
duly thereto authorized:

– Memorandum of Understanding between the United Nations and the
Government of Poland contributing Resources to the United Nations Interim
Force in Lebanon (Logistics Battalion),

– Memorandum of Understanding between the United Nations and the
Government of Poland contributing Resources to the United Nations Interim
Force in Lebanon (Infantry Company).

In witness whereof the present Act of Full Powers is made and issued.

Done at Warsaw, on the 4th November 2009.

PRESIDENT OF THE COUNCIL OF MINISTERS

(–) Donald Tusk

MINISTER OF FOREIGN AFFAIRS

(–) Radosław Sikorski



RZECZPOSPOLITA POLSKA

Pełnomocnictwo

Podaje się do powszechnej wiadomości, że do udziału w 22. Sesji Rady Zarządzającej Programu Narodów Zjednoczonych do Spraw Osiedli Ludzkich (UN-HABITAT), która odbędzie się w Nairobi w dniach 30 marca – 3 kwietnia 2009 r., zostają wyznaczeni i mianowani:

Pani Anna GRUPIŃSKA

Ambasador Nadzwyczajny i Pełnomocny
Rzeczypospolitej Polskiej w Republice Kenii,
Stały Przedstawiciel Rzeczypospolitej Polskiej
przy UNEP i UN-HABITAT,

Pan Radosław WAWRZYNIAK I Sekretarz Ambasady Rzeczypospolitej Polskiej
w Republice Kenii.

Na dowód czego wydany został Akt niniejszy

Dano w Warszawie dnia 2 kwietnia 2009 r.

(pieczęć prezesa Rady Ministrów)

(podpis)

MINISTER SPRAW ZAGRANICZNYCH

Unofficial translation

REPUBLIC OF POLAND

Full Powers

It is hereby declared that the following persons are appointed and nominated to participate in the 22nd session of the Governing Council of the United Nations Human Settlements Programme UN-Habitat, to be held in Nairobi from 30 March to 3 April 2009:

Ms Anna GRUPINSKA Ambassador Extraordinary and Plenipotentiary of the Republic of Poland to the Republic of Kenya, Permanent Representative of the Republic of Poland to the UNEP and UN-HABITAT

Mr Radoslaw WAWRZYNIAK First Secretary in the Embassy of the Republic of Poland to the Republic of Kenya.

In witness whereof the present Act of Full Powers is made and issued.

Done at Warsaw, on the 2nd day of April 2009.

MINISTER OF FOREIGN AFFAIRS
(-) Radosław Sikorski



RZECZPOSPOLITA POLSKA

Pełnomocnictwo

Podaje się do powszechnej wiadomości, że do reprezentowania Rzeczypospolitej Polskiej w Radzie Europejskiej Organizacji Badań Jądrowych (CERN) w Genewie, zostaje wyznaczony i mianowany:

Pan Michael WALIGÓRSKI Prezes Państwowej Agencji Atomistyki,
Reprezentant Rządu
Rzeczypospolitej Polskiej

Na dowód czego wydany został Akt niniejszy

Dano w Warszawie dnia 7 marca 2009 r.

(pieczęć prezesa Rady Ministrów)

(podpis)

MINISTER SPRAW ZAGRANICZNYCH

Unofficial translation

REPUBLIC OF POLAND

Full Powers

It is hereby declared that the following persons is appointed and nominated to represent the Republic of Poland in the Council of the European Organization for Nuclear Research (CERN) in Geneva:

Mr Michael WALIGÓRSKI	President of the National Atomic Energy Agency, Representative of the Government of the Republic of Poland
-----------------------	---

In witness whereof the present Act of Full Powers is made and issued.

Done at Warsaw, on the 7nd day of March 2009.

MINISTER OF FOREIGN AFFAIRS
(-) Radosław Sikorski

Kolejnym dokumentem stosowanym w obrocie prawnym między państwami i organizacjami międzynarodowymi jest instrument ratyfikacji (ang. *instrument of ratification*, franc. *instrument de ratification*) umowy międzynarodowej. Jest to list głowy państwa lub innego upoważnionego przedstawiciela państwa przekazywany w formie patentu, drugiej układającej się stronie lub depozytariuszowi umowy wielostronnej, informujący o ostatecznej zgodzie na jej obowiązywanie. Organizacja harmonizacji prawa UNIDROIT stworzyła jednolity wzór instrumentu ratyfikacji, akceptacji lub zatwierdzenia umowy międzynarodowej.

Wersja angielska:

**MODEL INSTRUMENT OF [RATIFICATION]
[ACCEPTANCE] [APPROVAL] *(delete whichever is inappropriate)*
BY *(insert the name of the State)***

WHEREAS the Convention on International Interests in Mobile Equipment (hereinafter referred to as “the Convention”) was concluded in Cape Town on 16 November 2001;

WHEREAS the Convention was signed on behalf of *(insert the name of the State)* on *(insert the date of signature)*;

AND WHEREAS Article 47(2) of the Convention specifies that the latter is subject to ratification, acceptance or approval by States which have signed it;

NOW THEREFORE, *(insert the name of the State)*, having considered the Convention, hereby [RATIFIES] [ACCEPTS] [APPROVES] *(delete whichever is inappropriate)* it, and undertakes faithfully to abide by all the provisions contained therein.

IN WITNESS THEREOF, I have signed this Instrument of [Ratification] [Acceptance] [Approval] *(delete whichever is inappropriate)* and affixed hereunto the Seal of *(insert the name of the State)*.

Date

(Signature by Head of State,
Head of Government or
Minister of Foreign Affairs)

Wersja francuska:

**MODELE D'INSTRUMENT DE [RATIFICATION] [ACCEPTATION]
[APPROBATION] (*biffer les mentions inutiles*)**

PAR (*insérer le nom de l'Etat*)

CONSIDERANT que la Convention relative aux garanties internationales portant sur des matériels d'équipement mobiles (ci-après dénommée "la Convention") a été adoptée au Cap le 16 novembre 2001;

CONSIDERANT que la Convention a été signée au nom de (*insérer le nom de l'Etat*) le (*insérer la date de la signature*);

ET CONSIDERANT que l'article 47(2) de la Convention précise que cette dernière est sujette à ratification, acceptation ou approbation par les Etats qui l'ont signée;

AINSI, (*insérer le nom de l'Etat*), ayant examiné la Convention, [la RATIFIE] [l'ACCEPTE] [l'APPROUVE] (*biffer les mentions inutiles*) par le présent instrument et s'engage à observer toutes les dispositions qu'elle contient.

EN FOI DE QUOI j'ai signé le présent instrument de [ratification] [acceptation] [approbation] (*biffer les mentions inutiles*) revêtu du Sceau de (*insérer le nom de l'Etat*).

Date

(Signature du Chef de l'Etat,
du Chef du Gouvernement ou du
du Ministre des affaires étrangères)

Sceau

Konstytucja RP stanowi, że prezydent Rzeczypospolitej ratyfikuje umowę międzynarodową, w zależności od jej tematyki, na wniosek prezesa Rady Ministrów lub dopiero po uzyskaniu zgody parlamentu wyrażonej w ustawie (art. 89). O fakcie ratyfikacji prezydent informuje formalnym pismem kontrasygnowanym przez premiera i opatrzonym pieczęcią Rzeczypospolitej, przygotowanym przez Departament Prawno-Traktatowy. Taki instrument ratyfikacji wymienia się z państwem wiążącym się z RP umową dwustronną. W przypadku przystąpienia RP do umowy wielostronnej instrument ratyfikacji składa się u jej depozytariusza, czyli państwa, które przechowuje w archiwum własnego MSZ jej oryginalny tekst. Dlatego akt naszego przystąpienia do NATO znajduje się w archiwum rządu USA

w Waszyngtonie, gdzie został podpisany traktat waszyngtoński, a akt przystąpienia do UE – w archiwum rządu Republiki Włoskiej w Rzymie (traktaty rzymskie). Depozytariusz informuje następnie notą wszystkich sygnatariuszy umowy o złożeniu mu instrumentu ratyfikacji. Poniżej przykład instrumentu ratyfikacji umowy międzynarodowej przez prezydenta RP.

W imieniu Rzeczypospolitej Polskiej

PREZYDENT RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ

podaje do powszechnej wiadomości:

W dniu 18 października 2007 r. w Velsen został sporządzony Traktat między Królestwem Hiszpanii, Republiką Francuską, Republiką Włoską, Królestwem Niderlandów oraz Republiką Portugalską, ustanawiający Europejskie Siły Żandarmerii EUROGENDFOR.

Po zaznajomieniu się z powyższym Traktatem, w imieniu Rzeczypospolitej Polskiej oświadczam, że:

- został on uznany za słuszny zarówno w całości, jak i każde z postanowień w nim zawartych,
- Rzeczpospolita Polska postanawia przystąpić do tego Traktatu,
- postanowienia Traktatu są ratyfikowane, przyjęte, potwierdzone i będą niezmiennie zachowywane.

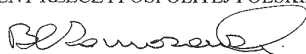
Na dowód czego został wydany akt niniejszy, opatrzony pieczęcią Rzeczypospolitej Polskiej.

Dano w Warszawie, dnia

21 lipca

2015 r.

PREZYDENT RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ



Bronisław Komorowski

PREZES RADY MINISTRÓW



Ewa Kopacz

Nieoficjalne tłumaczenie instrumentu ratyfikacji

Unofficial translation

On behalf of the Republic of Poland
PRESIDENT OF THE REPUBLIC OF POLAND
makes it publicly known:

The Treaty between the Kingdom of Spain, the French Republic, the Italian Republic, the Kingdom of Netherlands and the Portuguese Republic establishing the European Gendarmerie Force EUROGENDFOR was done at Velsen on the 18th day of October 2007.

Having considered the aforesaid Treaty, I hereby declare on behalf of the Republic of Poland that:

- it has been acknowledged to be just both as a whole as well as in each of its provisions,
- the Republic of Poland decides to access to this Treaty,
- provisions of this Treaty have been accepted, ratified and confirmed and will be faithfully observed.

In witness whereof, the present Act is issued to which the seal of the Republic of Poland has been affixed.

Done at Warsaw, on the 21st day of July 2015.

/L/S./

PRESIDENT OF THE REPUBLIC OF POLAND

/-/ Bronisław Komorowski

PRESIDENT OF THE
COUNCIL OF MINISTERS

/-/ Ewa Kopacz

Złożenie instrumentu ratyfikacji depozytariuszowi umowy międzynarodowej jest przez niego potwierdzane w formie protokołu (ang., franc. *procès-verbal*) przekazania aktu ratyfikacji do archiwum państwa przechowującego oryginał umowy międzynarodowej. Poniżej protokół złożenia przez RP instrumentu ratyfikacji umowy wielostronnej do archiwum rządu Republiki Włoskiej.

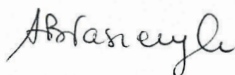
PROCESSO VERBALE

Il giorno venti del mese di agosto dell'anno duemilaquindici, in Roma, nella sede del Ministero degli Affari Esteri, il Consigliere dell'Ambasciata di Polonia in Roma, Dottoressa Agata BLASZCZYK ha consegnato nelle mani del Consigliere Stefania ROSINI, Vice Capo del Servizio per gli Affari Giuridici del Contenzioso Diplomatico e dei Trattati, per essere depositato presso gli Archivi del Governo Italiano, lo strumento di ratifica del Trattato tra il Regno di Spagna, la Repubblica Francese, la Repubblica Italiana, il Regno dei Paesi Bassi e la Repubblica Portoghese per l'istituzione della Forza di Gendarmeria Europea – EUROGENDFOR, firmato a Velsen il 18.10.2007.

In fede di ciò è stato redatto, in duplice esemplare, il presente Processo Verbale.

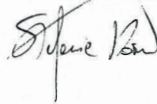
Per la Repubblica Polacca

Agata BLASZCZYK



Per la Repubblica Italiana

Stefania ROSINI



ROZDZIAŁ 11

WIZYTÓWKI

11.1. Rodzaje wizytówek

Wizytówka, czyli karta wizytowa lub bilet wizytowy (ang. *visiting card*, franc. *carte de visite*, *billet de visite*), służy do ułatwienia kontaktów przy zawieraniu znajomości oraz do prowadzenia korespondencji. Weszła w użycie w końcu XVIII wieku, stając się, jak wskazuje nazwa, nieodłącznym rekwizytem przy składaniu wizyty. Krąg osób posługujących się kartami wizytowymi niezwykle się w naszych czasach poszerzył, a sama wizytówka utraciła elitarne konotacje. Dziś w zasadzie jest narzędziem pracy, zapisem danych zawodowych i adresowych posiadacza, choć w dyplomacji nadal funkcjonuje jako tradycyjny bilet do korespondencji. Dwa główne jej zadania, czyli informacyjne i korespondencyjne, decydują o wymiarach i formie, jaką nada się wizytówce.

We współczesnym obiegowym języku można się spotkać z dodatkowym znaczeniem słowa wizytówka. „Być wizytówką”, „kartą wizytową czegoś...” oznacza przedstawiać bądź uosabiać jakąś cechę miasta, instytucji czy innej zbiorowości. Czyjaś działalność może być „najlepszą wizytówką Polski”, odnowiony plac „najlepszą wizytówką miasta”, a źle wykonane zlecenie stać się „najgorszą wizytówką firmy”. To przenośne funkcjonowanie terminu potwierdza, w jak dużym stopniu odpowiednia wizytówka – podobnie jak ubiór, dobre maniery, umiejętność przyjmowania – świadczy o swym właścicielu. Jej właściwa i elegancka forma spowoduje, że partner rozmów sięgnie po nią, kiedy już zatrze

się wspomnienie pierwszego kontaktu z osobą, od której ją otrzymał, stanie się tego kontaktu przedłużeniem. Pretensjonalnie zaprojektowana, tandetna lub, co gorsza, niechlujna i poplamiona – może zepsuć pozytywny obraz, jaki udało nam się stworzyć.

11.2. Forma i wygląd wizytówki

Karta wizytowa, używana zasadniczo do przekazywania i zachowywania danych adresowych, jest często nazywana wizytówką służbową (ang. *business card*, franc. *carte d'affaires*) i ma standardowe wymiary 50 x 90 mm, czyli kształt horyzontalnie wydłużonego prostokąta. Wizytówka kobieca wyróżniała się dawniej mniejszymi rozmiarami (40 x 80 mm) – podejmowanie przez kobiety pracy zawodowej było zdecydowanie rzadsze, zatem takie wizytówki zawierały mniej informacji o ich posiadaczce. Mimo mylącej nazwy ten typ wizytówki może być też stosowany do przekazywania danych prywatnych. Natomiast karty służące do korespondencji (ang. *calling card*, franc. *carte de correspondance*) powinny być większe, ale ich wymiary nie są standardowe: za optymalne można uznać znormalizowany format A7, czyli 74 x 105 mm. Oprócz danych adresowych powinny zmieścić niedługi list. Szata graficzna wizytówki jest tym prostsza, a liczba podanych informacji tym mniejsza, im ważniejsza jest posługująca się nią osoba. Podkreśla to jej prestiż i ogranicza dystrybucję danych. Głowa państwa może mieć na wizytówce jedynie imię i nazwisko, gdyż jest powszechnie znana. Umieszczanie na wizytówce zbyt wielu szczegółów, czasem nieaktualnych tytułów, mieszanie danych prywatnych i służbowych jest zatem niewskazane, gdyż nie budzi szacunku, utrudnia korzystanie, a czasem jest źródłem niezamierzonego komizmu. Przy obecnych możliwościach druku spotyka się na przykład wizytówki laminowane lub zdobione kolorowym zdjęciem posiadacza, rysunkiem lub fragmentem poezji na odwrocie. Jest to niedopuszczalne, jako pretensjonalne i śmieszne.

Wizytówka jest drukowana jednostronnie na sztywnym kartoniku (brystolu), najczęściej białym. Kartonik może być gładki lub mieć bardziej ozdobną, chropawą teksturę górnej strony (*recto*). Dane powinny być drukowane jednym, zazwyczaj czarnym kolorem tuszu z zastosowaniem najwyżej dwóch rodzajów lub rozmiarów czcionki, aby wyróżnić imię i nazwisko. Możliwe jest również użycie druku wypukłego, jak w przypadku herbu państwowego, zdobiącego wizytówkę

dypłomatów, lub logo firmy (w sektorze komercyjnym). Herb i logo mogą być kolorowe.

Wzór wizytówki pracownika Ministerstwa Spraw Zagranicznych

	Imię Nazwisko I radca Departament Dyplomacji Publicznej i Kulturalnej
	Ministerstwo Spraw Zagranicznych al. J. Ch. Szucha 23 00-580 Warszawa Tel.: (+48 22) 523 00 00 imie.nazwisko@msz.gov.pl

Wzór wizytówki pracownika placówki dyplomatycznej RP

	Imię Nazwisko Stopień dyplomatyczny/stanowisko
	Embassy of the Republic of Poland in Dublin pierwsza linia adresu druga linia adresu trzecia linia adresu Tel.: (+48 22) 523 00 00 imie.nazwisko@msz.gov.pl

Wizytówki drukuje się na papierze białym o wymiarach 90 x 50 mm i gramaturze 280 gr/m², czcionka Calibri 110%, 9/9 pt (nazwisko), 8/9 pt (reszta).

Układ graficzny wizytówki powinien być przejrzysty, umieszcza się na niej jedynie dane niezbędne do zachowania kontaktu. Klasyczna wizytówka dyplomaty, poza imieniem i nazwiskiem, zawierała wyłącznie herb państwa i tytuł zajmowanego w ambasadzie stanowiska. Służyła bowiem głównie do kurtuazyjnej korespondencji, a dla odbiorców było jasne, jak nawiązać kontakt z jej właścicielem. Obecnie standardowy układ wizytówki obejmuje imię i nazwisko, aktualny tytuł

lub zajmowane stanowisko, miejsca pracy z kodem pocztowym, numery telefonów, faksu i adres poczty elektronicznej. W niektórych krajach umieszcza się na wizytówce dodatkowe informacje o właścicielu, na przykład o otrzymanych przez niego orderach lub sprawowanych funkcjach. Ta zasada jednak nie obowiązuje powszechnie i nie warto jej zalecać.

Najbardziej czytelny jest układ graficzny, w którym centrum wizytówki zajmuje imię i nazwisko, poniżej mamy piastowane stanowisko, a w dolnych rogach adres instytucji i dane teleadresowe. Nie powinno się umieszczać takich danych jak adres i telefon domowy lub numer telefonu komórkowego. Poza wyjątkową sytuacją, gdy ktoś posługuje się nimi w celach zawodowych (na przykład lekarz, akwizytor), te informacje dopisuje się ręcznie w momencie przekształcania kontaktu zawodowego w towarzyski lub prywatny. Należy o tym pamiętać, zamawiając wizytówki, jeśli chce się uniknąć nieoczekiwanych telefonów zakłócających spokój domowy.

Niewskazane jest dwustronne zadrukowywanie wizytówki. Jej strona spodnia (*verso*) powinna być pusta, by mogła zostać wykorzystana do korespondencji, o czym była już mowa. Wśród osób utrzymujących regularne kontakty zawodowe z cudzoziemcami spotyka się manierę umieszczania na wizytówkach na stronie *recto* danych adresowych po polsku, a na *verso* – tych samych w obcym języku, najczęściej po angielsku. Jest to praktyka niewłaściwa i nieelegancka, szerząca się nie tylko w naszym kraju.

Najwłaściwszym w tej sytuacji rozwiązaniem jest zamówienie dwóch odrębnych wersji kart wizytowych, polskiej i obcojęzycznej. Uzasadnionym wyjątkiem od tej reguły może być wizytówka sporządzona w alfabecie dla nas egzotycznym, na przykład chińskim lub arabskim, co ułatwi jej czytelność, ale nie przyda elegancji.

Jeśli wizytówka ma być używana do korespondencji o charakterze prywatnym, możliwe są dwa rozwiązania. Pierwsze to zamówienie prócz *business card* innego modelu wizytówki, wyłącznie z imieniem (czasem imionami obojga współmałżonków) i nazwiskiem. Tradycyjnie tak również wyglądała karta wizytowa zamężnej kobiety, wysyłana razem z kartą współmałżonka. Obecnie, gdy kariera zawodowa kobiety jest równoległa z rozwojem profesjonalnym jej męża, tę formę wizytówki można uznać za anachronizm, choć korzystają z niej czasem małżonki prezydentów. Taka karta idealnie nadaje się do ręcznego dopisku i dołączenia do wysyłanego bukietu kwiatów. Drugie rozwiązanie to użycie wizytówki zawodowej, na której przekreśla się odręcznie tytuł i stanowisko, aby w ten sposób zaznaczyć

prywatny charakter posłania. Jeśli wysyłający jest po imieniu z adresatem, wówczas na wizytówce przekreśla też nazwisko, pozostawiając wyłącznie swe imię. Na wizytówce wysyłanej również w imieniu współmałżonka ręcznie dopisuje się jego imię obok wydrukowanego własnego.

Karta do korespondencji jest często dwukrotnie większa od normalnej wizytówki. Ma podobny układ graficzny – z imieniem i nazwiskiem pośrodku, a danymi adresowymi w dolnych rogach – ale z pozostawieniem miejsca na ręczne dopisanie kilku zdań.

Sumując – osoby utrzymujące intensywne kontakty zawodowe i towarzyskie mogą się posługiwać czterema różnymi typami biletów wizytowych: (1) wizytówkami zawodowymi w wersji polskojęzycznej, (2) wizytówkami zawodowymi w wersji obcojęzycznej, (3) wizytówkami prywatnymi, ewentualnie wspólnymi dla małżonków, (4) kartami do korespondencji.

Formy wizytówek i informacje na nich przekazywane zależą również od tradycji kraju. W Wielkiej Brytanii karty wizytowe kobiet są większe od wizytówek mężczyzn i zawierają adres domowy. Przed imieniem i nazwiskiem umieszcza się *pre-nominal letters* oznaczające tytuł szlachecki lub stopień wojskowy, a jeśli ich brak – *Mr* lub *Mrs* (Pan lub Pani, nie do przyjęcia na wizytówkach polskich czy francuskich). Po nazwisku wpisuje się *post-nominal letters*, w formie inicjałów posiadanych odznaczeń (na przykład *KG/LG*, *Knight [Lady] of the Most Noble Order of the Garter*, kawaler [dama] Orderu Podwiązki, czy *CBE/DBE*, *Commander [Dame] of the Most Excellent Order of the British Empire*, komandor Orderu Imperium Brytyjskiego), godności politycznych (na przykład *PC*, *Privy Council*, członek Tajnej Rady) i tytułów naukowych (*PhD*, *Doctor of Philosophy*, doktor nauk humanistycznych, czy *LLD*, *Doctor of Laws*, doktor praw). Należy odnotować, że angielski brytyjski (*British English*) nie używa w takich skrótach kropek – tak zwane *no full stop abbreviation*. Kropki stosuje się natomiast w amerykańskiej odmianie języka.

Podobnie w USA na prywatnych biletach wizytowych przed imieniem i nazwiskiem widnieje *Mr.*, *Mrs* lub *Miss*. Bilety wizytowe najwyższych osobistości: prezydenta, wiceprezydenta, przewodniczącego Sądu Najwyższego, przewodniczącego Izby Reprezentantów, sekretarzy i podsekretarzy gabinetu ograniczają się wyłącznie do tytułu, bez nazwiska i adresu.

11.3. Wizytówka jako forma złożenia wizyty

Jak się sądzi, karta wizytowa wzięła początek ze zwyczaju zapisywania nazwiska na odwrocie karty do gry, ale jej właściwa forma spopularyzowała się dopiero w XIX wieku. Wizytówka, którą składano w odwiedzanym domu lub rezydencji, służyła pierwotnie wyłącznie zaznaczeniu faktu złożenia wizyty lub, dosłownie, ją zastępowała. Etykieta wieków XVIII i XIX bowiem, w dużo większym stopniu niż dzisiejsza, wymagała wizyt, które stanowiły podstawową formę kontaktów towarzyskich. Kartę wizytową zostawiano nie tylko wówczas, gdy gospodarzy nie zastało się w domu, lecz także jeśli nie chciało się wchodzić. Było to zatem przede wszystkim dowodem pamięci. Złożenie wizytówki zastępowało też odwiedziny z podziękowaniem za obiad, w którym uczestniczyło się poprzedniego wieczoru. Mogło wreszcie być traktowane jako oddanie wizyty, czyli rewizyta następnego dnia, wymagana przez formy etykietałne. Było to szczególnie wskazane, gdy rewizytę miała składać osobistość o znacznie wyższej pozycji społecznej.

Takie funkcje we współczesnym świecie spełnia oczywiście telefon. Jednakże zwyczaj składania wizyt przez przysyłanie kart wizytowych można nadal, choć coraz rzadziej, napotkać w życiu korpusu dyplomatycznego. Dlatego omawiają go podręczniki protokołu. Przesyłanie kart wizytowych tradycyjnie służy wśród dyplomatów nawiązaniu znajomości i zastępuje wymianę wizyt kurtuazyjnych w wymaganym czasie 24 godzin.

Składanie wizyt kurtuazyjnych za pomocą karty wizytowej miało swoją gradację. Najbardziej uprzejmą formą było osobiste jej złożenie, jak niektóre królowe oddawały wizyty żonom ambasadorów. Jeśli wizytówkę wysyłano przez posłańca, zaginano jej lewy górny róg (ang. *turned corner*, franc. *cornée*). Karty zastępujące wizytę składa się bez koperty, lecz jeśli zawierają dopisane ręcznie życzenia – w kopercie. Przesłanie karty wymaga zawsze wzajemności, rozumianej jako zwrot wizyty kurtuazyjnej, poza sytuacjami, gdy wizytówka służy podziękowaniu za obiad lub pożegnaniu przed opuszczeniem placówki. W klasycznym protokole panie nigdy nie odsyłają wizytówek panom.

Z pierwotnego znaczenia wizytówek (jako składanych odwiedzin) wynikał zwyczaj składania ich w liczbie równej liczbie domowników. Dlatego żonaci dyplomaci składali swoim odpowiednikom dwie, gdy czynili to w celach towarzyskich, ale tylko jedną, gdy w grę wchodziły względy zawodowe, na przykład gratulacje z okazji święta narodowego. Kobiety zaś składały tylko jedną. W konsekwencji,

jeśli nowy dyplomata przybył na placówkę z żoną i chciał się przedstawić odpowiednikowi, małżeństwo składało trzy wizytówki. Ten zwyczaj należy uznać za całkowicie przestarzały, dziś niezrozumiały w swych rachunkach i trudny do realizacji w czasach równouprawnienia. Warto go jednak przypomnieć, by zrozumieć sens wymiany kart wizytowych w razie jego zastosowania przez jakiegoś formalistycznego dyplomata.

11.4. Wizytówka jako forma korespondencji

Tradycja przesyłania wizytówek zamiast składania wizyty uczyniła z nich dość szybko formę korespondencji osobistej. Ta funkcja przetrwała we współczesnym świecie i odnosi się do zasadniczych elementów życia towarzyskiego: poznawania, gratulacji, podziękowań, życzeń i pożegnań.

Należy kategorycznie stwierdzić, że tendencja do rezygnacji z pisania odręcznego na rzecz telefonu, czy też e-maila albo sms-a z podziękowaniem, gratulacjami lub życzeniami, ma ograniczony wpływ na zanikanie zwyczaju wysyłania biletu wizytowego o takiej treści. Nadal za jego pomocą przekazuje się podziękowania za udaną kolację, życzenia lub podziękowania za nie. Przykładowo, jest to absolutna norma właściwego zachowania w Paryżu. O osobach, które naruszają takie normy, mówi się krytycznie w towarzystwie. Trzeba to uwzględnić, gdyż porzucenie powszechnego zwyczaju zostanie poczytane raczej za wyraz złego wychowania niż za nowoczesność.

W standardowej korespondencji o charakterze grzecznościowym wśród dyptomatów stosowane jest dodawanie na wizytówkach francuskich skrótów:

PFC	<i>pour faire connaissance</i>	(by się poznać)
PP	<i>pour présentation</i>	(by się przedstawić)
PS	<i>pour saluer</i>	(by pozdrowić)
PF	<i>pour féliciter</i>	(by złożyć życzenia)
PC	<i>pour condoléances</i>	(by złożyć kondolencje)
PR	<i>pour remercier</i>	(by podziękować)
PPC	<i>pour prendre congé</i>	(by się pożegnać)
PFNA	<i>pour féliciter à l'occasion du nouvel an</i>	(by złożyć życzenia noworoczne)

Jak już wspomniano, wizytówki wysłane z dopiskiem PR i PPC nie wymagają odpowiedzi. Tradycyjnie dyplomaci dopisują te skróty w rogu strony *recto*, obowiązkowo ołówkiem. Jeśli zamierza się wykorzystać wizytówkę do napisania krótkiego liściku, służy do tego *verso*. Wówczas na dole przedniej strony umieszcza się ręcznie łacińską adnotację: *verte!* (odwróć!) lub francuski skrót RSVP, który w tym przypadku oznacza: *Retournez s'il vous plaît*, czyli „proszę odwrócić” i nie należy go mylić z prośbą o odpowiedź na kartonie zaproszenia (por. rozdział: Zaproszenia).

11.5. Wizytówka jako identyfikacja rozmówcy

Wymienianie się wizytówkami wpasowało się w koloryt stosunków międzyludzkich do tego stopnia, że zapominamy, jak niedawno upowszechnił się ten zwyczaj. Dziś nie można sobie wyobrazić rozmowy ani spotkania zawodowego, które nie zaczynają się od tej czynności. To współczesne rozwinięcie zasadniczego zadania biletu wizytowego: podtrzymywania i ułatwiania kontaktów.

Jak każdy nowy zwyczaj, nie ma on jeszcze w pełni wypracowanych reguł. Jego popularyzację zawdzięczamy Japończykom, choć wcześniej wymianę wizytówek praktykowano w kręgu anglosaskim. Pierwotnie wizytówkami wymieniano się selektywnie i dopiero na koniec rozmowy, gdy stwierdzano wzajemne zainteresowanie pogłębieniem nawiązanej znajomości. W japońskiej kombinacji tradycji dalekowschodniej z zachodnioeuropejską wizytówkami wymienia się ze wszystkimi na samym początku spotkania i natychmiast się je odczytuje, aby ustalić poprawne tytuły i hierarchię zebranych osób. Jest zatem bardziej gestem etykietałnym niż praktycznym. Wymiana wizytówek służy wyrażeniu szacunku należnego rozmówcy, któremu – zgodnie ze wschodnim rytuałem ofiarowania, zarówno chińskim, jak i japońskim – wręcza się je oburącz. Odczytywanie wizytówek przed rozpoczęciem rozmów, aby ustalić ważność uczestników, przyjęte jest również w świecie arabskim.

Przy wręczaniu wizytówek warto pamiętać o paru ogólnych zasadach. Przede wszystkim powinno się zachować umiar, by nasz bilet wizytowy nie stracił wartości, stając się ogólnie dostępny. Trzeba też uważać na śmieszne strony powszechnej dystrybucji wizytówek, żartobliwie określanej mianem „ceremoniału japońskiego”, choć jest jego przeciwieństwem, bo gubi indywidualizację wyrażenia szacunku. Należy wyraźnie oddzielić spotkania o charakterze zawodowym,

gdzie wizytówka ułatwia identyfikację rozmówców i kontakty na przyszłość, od spotkań towarzyskich, podczas których dopiero pod koniec rozmowy można stwierdzić, czy zamierza się tę znajomość kontynuować.

Podczas spotkań służbowych zatem wizytówkami wymienia się na początku, a podczas towarzyskich – na końcu, i to nieobowiązkowo. Wśród paru form wymiany wizytówek na spotkaniu służbowym należy wyróżnić najmniej zakłócające jego przebieg wręczanie indywidualne, właściwsze niż przekazywanie ich sobie przez wszystkich naraz lub rozkładanie przed miejscami zajmowanymi przez gości. Zdecydowanie trzeba unikać wymiany wizytówek podczas zasiadanego przyjęcia (również w restauracji), niezależnie od tego, czy jest służbowe, czy prywatne. Na spotkaniach prywatnych – nawet organizowanych w obrębie korpusu dyplomatycznego – można spotkać ludzi, którzy nie życzą sobie przygodnie nawiązanych kontaktów lub nie powinni ich utrzymywać, albo z którymi to my nie mamy ochoty na bliższą znajomość. Brak propozycji wymiany wizytówek na koniec rozmowy ze strony osoby starszej lub stojącej wyżej w hierarchii jest jasnym sygnałem, że nie należy wykazywać inicjatywy.

Jeśli zdarzy się, że część danych na wizytówce uległa zmianie (stanowisko, adres, numer telefonu), należy je przekreślić w momencie wymiany i ręcznie wpisać nowe. To sytuacja często spotykana u dyplomatów bezpośrednio po powrocie z placówki. W razie stwierdzenia braku własnej wizytówki można swoje dane zapisać na luźnej kartce papieru i przekazać w takiej formie.

Mimo swojej banalnej prostoty, wymiana wizytówek – jako pierwszy kontakt nowo poznanych ludzi – wyraźnie rzutuje na ocenę dobrych manier rozmówcy. Dlatego należy przywiązywać do niej odpowiednią wagę: wymianę zindywidualizować – jako wyraz szacunku dla rozmówcy i dla siebie samego, nie narzucać się, wręczając wizytówkę niestosownie lub bez poczucia wzajemności, unikać wymiany zbyt pospiesznej, w zamieszaniu i razem z innymi.

11.6. Wizytówka jako karta przesyłowa lub zawiadamiająca

Oprócz klasycznych biletów wizytowych istnieje ich odmiana służąca do przesyłania kwiatów, podarunków lub korespondencji. Dlatego w języku polskim określa się ją mianem kart przesyłowych, choć właściwiej byłoby mówić o kartach gratulacyjnych lub powinszowań (ang. *complimentary card*, franc. *carte de compliments*). Mogą mieć różne rozmiary – od niewielkich biletów wizytowych

do dużych kart korespondencyjnych – i zawierają tekst grzecznościowy wydrukowany obok nazwiska i tytułu lub nazwy instytucji wysyłającej. Nie przewiduje się na nich żadnych dopisków odręcznych, podobnie jak nie podaje się adresu ani numeru telefonu.

Najczęściej stosowana formuła grzecznościowa na takich kartach to w wersji angielskiej: *With the compliments of...*, francuskiej: *Avec les compliments de...* i polskiej: *Z wyrazami szacunku...* Karty przesyłowe używane są przez najwyższe osobistości państwa (umieszczają je przy kwiatkach lub prezentach, które przesyłają na przykład podczas wizyty zagranicznej) i powszechnie w kontaktach misji dyplomatycznych.

Inną formą drukowanych kart korespondencyjnych są zawiadomienia, często określane francuskim terminem *faire-part* (ang. *announcement*). Mają wygląd i rozmiary kart korespondencyjnych (choć czasem składa się je na pół) i są w całości wydrukowane. Stosuje się je najczęściej z okazji wydarzeń o charakterze prywatnym: zaręczyn, ślubów, narodzin dzieci, śmierci itp. *Faire-part* zasadniczo różni się od zaproszenia, gdyż służy tylko poinformowaniu wielu osób o mającej się odbyć lub odbytej uroczystości bez konieczności ich udziału. Ten sposób informowania jest szczególnie uzasadniony, gdy uroczystość odbywa się daleko od stałego miejsca zamieszkania zainteresowanych, na przykład za granicą, lub jeśli chce się jej nadać zamknięty, poufny albo rodzinny charakter.

11.7. Używanie wizytówek we współczesnym świecie

Wizytówki zachowały obecnie głównie funkcję narzędzia ułatwiającego i przyspieszającego komunikację między ludźmi. Nie mogą wprawdzie pod względem szybkości przekazu rywalizować z bardziej nowoczesnymi środkami komunikacji i telekomunikacji, ale zachowują elegancję form, której brak często rozmowom telefonicznym lub przekazom faksowym i elektronicznym. Posługując się nimi, trzeba jednak kłaść większy nacisk na skuteczność niż na przestrzeganie tradycyjnych zwyczajów.

We współczesnej praktyce dyplomatycznej powinno się brać to pod uwagę. Formalny bilet wizytowy dyplomaty służy dzisiaj nie do składania wizyt kurtuazyjnych, lecz do zachowania danych, dzięki którym możliwe będzie utrzymywanie kontaktów. Dlatego nie ogranicza się już do imienia, nazwiska, tytułu i nazwy stolicy, w której dyplomata urzęduje, lecz zawiera adres ambasady, numery

telefonów, faksu i często adres poczty elektronicznej. Nie wysyła się obecnie biletów wizytowych w celu zawarcia znajomości, lecz wymienia się nimi z nowymi kolegami i odpowiednikami w korpusie dyplomatycznym przy pierwszej nadarzającej się okazji. Najpierw wręcza swoją wizytówkę nowo przybyły lub składający pierwszą wizytę. Należy jednak pamiętać o sztywnej hierarchii stanowisk, która cechuje dyplomację: młodszy rangą dyplomata nie powinien wręczać wizytówki starszemu, na przykład ambasadorowi, chyba że zostanie o to wyraźnie poproszony. Wizytówek nie wręcza się w ogóle osobom zajmującym najwyższe stanowiska państwowe.

Coraz rzadziej spotyka się wizytówki ze skrótowymi adnotacjami (powitalnymi lub pożegnalnymi). Nowo przybyły na placówkę dyplomata, występując o spotkanie z odpowiednikiem w ambasadzie państwa trzeciego, robi to telefonicznie – najlepiej przez sekretarkę – i często proszony jest o przesłanie faksem swojego życiorysu zawodowego. Niemniej stale aktualny pozostaje zwyczaj wysyłania biletu z odręcznym dopiskiem – z podziękowaniem bądź życzeniami – lub jako kartonika towarzyszącego ofiarowanym kwiatom, prezentowi albo przekazywanym dokumentom.

ROZDZIAŁ 12

WIZYTY ZAGRANICZNE ORGANIZACJA I PRZEBIEG

12.1. Znaczenie wizyt w stosunkach międzynarodowych

Wizyty zagraniczne są jednym z podstawowych instrumentów polityki zagranicznej. Umożliwiają prowadzenie rozmów lub rokowań, zawieranie umów, promocję własnego kraju. Dają okazję do osobistych kontaktów przywódców, nawiązania bliższych więzi i poznania drugiego kraju oraz jego najwyższych przedstawicieli, co często pomaga w zrozumieniu motywacji podejmowanych przez nich decyzji. Wizyta szefa obcego państwa jest wyrazem znaczenia i szacunku dla państwa odwiedzanego. Dlatego też sposób przyjęcia takiego gościa powinien łączyć ceremonialną kurtuazję i staranność z naturalną serdecznością i gościnnością, którą lubią się szczycić wszystkie narody.

Wizyty przyczyniają się do urzeczywistnienia celów wyznaczonych w preambule konwencji wiedeńskiej o stosunkach dyplomatycznych, która zakłada „suwerenną równość państw, zachowanie międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa oraz wspieranie rozwoju przyjaznych stosunków między państwami”.

Wizyty dwustronne (ang. *bilateral visit*, franc. *visite bilatérale*), jako sposób utrzymywania przyjaznych relacji i współpracy międzypaństwowej, są przewidziane zawsze w bilateralnych umowach podstawowych. Traktaty o przyjaźni i współpracy (lub o stosunkach dobrosąsiedzkich) ustalają wymiany wizyt, a także ich rytm, na

szczeblu szefów państw i rządów oraz ministrów spraw zagranicznych. Zazwyczaj przyjęte jest jako standard, że szefowie rządów składają wizyty bilateralne w rytmie rocznym, a ministrowie spraw zagranicznych spotykają się dwa razy w roku. Przy obecnej intensywności kontaktów międzynarodowych i wielości państw świata coraz trudniej jest uzyskać taką częstotliwość. Można uznać, że osiągnięcie jej byłoby miarą szczególnie bliskich stosunków między dwoma państwami.

Wizyty nie są jedyną formą spotkań z przedstawicielami obcego państwa. Wiele wyjazdów odbywa się z okazji udziału członków kierownictwa państwowego w spotkaniach wielostronnych (ang. *multilateral meeting*, franc. *réunion multilatérale*) – posiedzeniach organizacji międzynarodowych bądź rozmaitych konferencjach. Pobyt delegacji w organizacji międzynarodowej, na przykład ONZ, przygotowują służby protokolarne tej organizacji, więc Protokół państwa, na którego terenie znajduje się jej siedziba, nie jest w to zaangażowany. Jeśli zaś organizacja międzynarodowa odbywa swoje posiedzenie na wysokim szczeblu (jak Rada Ministerialna NATO) w jednym z państw członkowskich lub w przypadku innego typu konferencji międzynarodowej, chociażby dorocznego szczytu prezydentów Europy Środkowej, przygotowaniem i przeprowadzeniem spotkania zajmuje się Protokół Dyplomatyczny goszczącego je państwa. Takie spotkania nie mają jednak oprawy ceremonialnej porównywalnej z oprawą wizyty dwustronnej.

Rytm odbywania wizyt dwustronnych jest zupełnie niezależny od innych spotkań, do których dochodzi w związku z rozlicznymi posiedzeniami wielostronnymi (szczyty europejskie, roczna sesja Zgromadzenia Ogólnego ONZ, spotkania regionalne). W wyjątkowych sytuacjach można jednak połączyć uczestnictwo w szczycie wielostronnym z odbiciem wizyty dwustronnej w państwie goszczącym ów szczyt.

Na jesieni każdego roku MSZ poleca wszystkim polskim placówkom dyplomatycznym na świecie przygotowanie listy wizyt dwustronnych między Polską a państwem urzędowania, które powinny odbyć się w roku następnym. Przedstawiane propozycje zwykle łączą priorytety polityki i porządek protokolarny. Placówki mogą bowiem najlepiej wskazać dziedziny stosunków dwustronnych, które wymagają nowych impulsów lub przełamania impasu dzięki odpowiednio przygotowanej wizycie.

W takim planie określa się, które z wizyt powinny mieć charakter wyjazdowy, co oznacza wizytę zagraniczną polskiego przywódcy, a które przyjazdowy, co sugeruje obcą wizytę składaną w Polsce. O kolejności decyduje zasada alternacji, czyli ustalenie, w którym z państw, w Polsce czy za granicą, odbywała się

poprzednia wizyta. Na podstawie zebranych propozycji MSZ sporządza plan wizyt na szczecblu głowy państwa, szefa r adu i ministra spraw zagranicznych oraz zaleca wizyty parlamentarne, wojskowe, gospodarcze i kulturalne. Zaakceptowany plan rozpisuje się na terminy i kierunki, po czym przystępuje do jego realizacji. Często się zdarza, że odleglejsze wizyty składane na innych kontynentach  aczone są w dlu sz  sekwencj .

Formalne zaproszenia pisemne są coraz rzadsze. Stosuje się je szczególnie w sytuacjach, gdy chce się podkreślić znaczenie proponowanej wizyty lub gdy mniej intensywny charakter stosunków dwustronnych uniemożliwia ustalenia w trybie roboczym. Brytyjski protokół monarszy przewiduje na przykład, że do z o zenia wizyty państwowej kr  lowa Zjednoczonego Królestwa zaprasza g ow  obcego państwa listem osobistym, *manu regia*. Zwykle jednak pisemne zaproszenie zastępują uzgodnienia słowne lub rozmowy prowadzone za pośrednictwem ambasad. W tym trybie ustala się potrzeb , cel, a nawet daty konkretnego spotkania.

12.2. Typy wizyt

Zasadnicze różnice między wizytami sprowadzają się do poziomu oprawy protokolarnej i ceremonialnej. W związku z tym tradycyjnie wyróżnia się takie ich typy, jak:

- wizyta państwowa,
- wizyta oficjalna,
- wizyta nieoficjalna,
- wizyta robocza,
- wizyta prywatna,
- wizyta *incognito*.

Niektóre protokoły uznaj  również za oddzielny typ wizyt  tranzytową, czyli przejazd osobistości obcej w drodze do innego państwa.

Wizyty państwowe (ang. *State visit*, franc. *visite d' tat*) charakteryzują się najbardziej rozbudowaną opraw  protokolarną. Ponieważ symbolizują i ukazują stan stosunków między dwoma krajami, a nie odnosz  się bezpośrednio do konkretnych spraw, mog  je sk ada  jedynie głowy państw (prezydenci, panujący monarchowie). Wiele z nich bowiem, szczególnie głów koronowanych, nie ma uprawnień do prowadzenia polityki zagranicznej w imieniu swego państwa.

Przyczyny konstytucyjne, a nie protokolarne decydują zatem, że głowie państwa w wizycie państwowej towarzyszy z zasady minister spraw zagranicznych, który może podjąć wiążące rozmowy dwustronne.

W praktyce polskiego Protokołu Dyplomatycznego nie stosujemy wyróżnienia wizyty państwowej. Przyjmujemy, że wszystkie wizyty oficjalne głów państw mają rozbudowaną oprawę protokolarną, choć występują między nimi różnice. Ponieważ jednak prezydent RP jest zapraszany do składania wizyt państwowych za granicą i obce protokoły dyplomatyczne ustalają z naszym w pewnych przypadkach takie nazywanie wizyty ich głów państw w Polsce, zostanie tu ona potraktowana jako odrębny typ. Możemy przyjąć, że mówiąc o wizycie państwowej w warunkach polskich, będziemy mieli na myśli oficjalną wizytę głowy państwa z najbardziej rozbudowanym ceremoniałem.

Po wizycie państwowej można spotkać się z krytycznymi opiniami dziennikarzy, którzy uważają za jej porażkę brak „konkretów”, załatwionych spraw lub zawartych kontraktów. Jest to błąd wynikły z niezrozumienia celu wizyty, mogący, niestety, zniweczyć częściowo jej efekty. Trzeba go unikać, przygotowując z wyprzedzeniem staranną informację. A zatem wizyta państwowa japońskiej pary cesarskiej w Polsce w 2002 roku powinna być rozumiana jako wyraz woli nawiązania ściślejszej współpracy dwustronnej ze strony tego gospodarczego mocarstwa, a szacunek, jakim cieszy się cesarz w swym kraju, zapewnia duży wzrost zainteresowania Japończyków Polską.

Doskonałym i dramatycznym przykładem wizyty państwowej mającej dla stosunków dwustronnych moc symbolu i przesłania politycznego była podróż egipskiego prezydenta Anwara Sadata do Jerozolimy w listopadzie 1977 roku. Porównywalną wagę miała w maju 2011 roku pierwsza wizyta państwowa królowej brytyjskiej w Dublinie jako stolicy niepodległego państwa, wizyta, która stała się milowym krokiem w normalizacji stosunków między Wielką Brytanią a Irlandią. Prezydent Bronisław Komorowski podczas wizyty państwowej we Francji współprzewodniczył wraz z prezydentem François Hollande’em uroczystościom rocznicy zakończenia II wojny światowej pod Łukiem Triumfalnym – takie wyróżnienie spotkało w historii jedynie królową brytyjską i kanclerza Niemiec.

Nie każda wizyta składana przez monarchę lub prezydenta ma charakter wizyty państwowej. W celu podkreślenia ich wyjątkowej rangi liczba wizyt państwowych jest ograniczana (przykładowo protokół brytyjski zezwala na organizację

w Zjednoczonym Królestwie tylko dwóch takich wizyt w roku). O nadaniu wizycie takiego charakteru decydują również uzgodnienia dwustronne. Dlatego na przykład, mimo bardzo bliskich i intensywnych stosunków bilateralnych, George W. Bush odwiedzający w listopadzie 2003 roku Wielką Brytanię był pierwszy amerykańskim prezydentem, który został zaproszony do złożenia wizyty państwowej. Podobnie ogranicza liczbę wizyt państwowych protokół amerykański: wizyta państwowa prezydenta Aleksandra Kwaśniewskiego w USA w lipcu 2002 roku była dopiero drugą tego typu przeprowadzoną podczas kadencji George'a W. Busha.

Niezależnie od innych zwyczajów przestrzega się zasady, że wizytę państwową głowa państwa składa tylko raz podczas panowania lub kadencji. Monarchowie po koronacji odwiedzają wszystkich panujących w Europie, traktowanych dosłownie i w przenośni jako kuzynów, w kolejności czasu ich zasiadania na tronie. Następnie wizyty składają w państwach sąsiedzkich, a dopiero na koniec w pozostałych, kierując się już ich znaczeniem politycznym dla swego państwa. Według podobnych zasad głowy państw republikańskich mogą składać pierwsze wizyty albo po sąsiedztwie, albo u najważniejszych partnerów politycznych. Tradycyjnie na przykład od półwiecza nowy niemiecki prezydent federalny pierwszą wizytę zagraniczną składał we Francji. Prezydent Horst Köhler po wyborze na pierwszą kadencję w 2004 roku symbolicznie odmienił tę kolejność i pierwszą wizytę złożył w Polsce, a dopiero następną we Francji. Jego następca Christian Wulff po zaprzysiężeniu złożył wizytę najpierw w Paryżu, potem w Warszawie, natomiast kolejny prezydent federalny, Joachim Gauck, z pierwszą podróżą udał się do Polski. Takie wizyty inaugurujące prezydenturę są krótkie i nie mają charakteru wizyt państwowych.

Prezydenci III Rzeczypospolitej za pontyfikatu Jana Pawła II zazwyczaj zaczęli kadencję od wizyty w Rzymie i Watykanie lub w siedzibie instytucji europejskich w Brukseli, a w drugiej kolejności odwiedzali głównych partnerów i sąsiadów Polski. Także prezydent Bronisław Komorowski złożył swoje pierwsze wizyty zmontowane w jedną podróż – w Brukseli, gdzie spotkał się ze wszystkimi najważniejszymi osobistościami Unii Europejskiej i NATO, a następne w Paryżu i Berlinie, dla podkreślenia strategicznego charakteru współpracy weimarskiej, która łączy Polskę, Francję i Niemcy. Prezydent Andrzej Duda pierwsze wizyty zagraniczne odbył w krajach sąsiedzkich, by podkreślić znaczenie wymiaru regionalnego w naszej polityce europejskiej.

Niezwykle istotną cechą ustaleń protokolarnych jest możliwość odstępiania od nich, jeśli zaistnieją ważne przesłanki polityczne. Tak zdarzyło się w przypadku

wizyt państwowych we Francji brytyjskiej królowej Elżbiety II. Pierwszą wizytę, zgodnie z protokołem, królowa złożyła tam niedługo po wstąpieniu na tron (w kwietniu 1957 roku). Później, oczywiście, odwiedzała Francję dziesiątki razy, chociażby w celu uczczenia pamięci poległych żołnierzy brytyjskich, ale nie były to wizyty państwowe. Drugą wizytę państwową zorganizowano jej dopiero w maju 1972 roku, by zaznaczyć radykalną zmianę w stosunkach dwustronnych po odejściu generała de Gaulle'a, który przez wszystkie lata swej prezydentury kategorycznie blokował przyjęcie Wielkiej Brytanii do Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej. Gdy panowanie Elżbiety II dobiegało półwiecza, obie strony uznały, że kraje o tak bliskich relacjach, a jednocześnie tak głęboko zmienione z upływem czasu, powinny podkreślić swoje związki nową, kolejną wizytą państwową królowej. Pomyślana jako klamra spinająca czterdziestolecie, w czerwcu 1992 roku stała się ważnym wydarzeniem dla społeczeństw obu państw – niegdyś światowych imperiów kolonialnych, dziś nieodzownych partnerów w procesie integracji europejskiej. Czwarta brytyjska wizyta państwowa we Francji odbyła się 5–7 kwietnia 2004 roku w celu uczczenia stulecia zawarcia sojuszu polityczno-wojskowego, słynnej *Entente cordiale*. Wreszcie piątą wizytę państwową królowej połączono z jej udziałem w obchodach 70. rocznicy lądowania aliantów w Normandii, 6–8 czerwca 2014 roku.

Hiszpański król Juan Carlos I i królowa Sofia złożyli wizytę państwową w Polsce latem 1989 roku, dokładnie w momencie dokonującej się zmiany ustrojowej. Zawierała się w tym głęboka symbolika wskazująca na podobieństwo dróg powrotu do demokracji Hiszpanii i Polski, niemniej użyteczność polityczna wizyty była ograniczona. Kolejne zaproszenie wystosowane przez prezydenta Rzeczypospolitej Protokół hiszpański potraktował bardzo formalistycznie, nie widząc możliwości ponownego tego typu przyjazdu pary monarszej. Dopiero polityczna wola okazania bliskości między obu krajami i bliskie relacje z prezydentem zdecydowały o odbyciu przez parę królewską drugiej wizyty państwowej w 2001 roku.

Wizyta oficjalna (ang. *official visit*, franc. *visite officielle*) to określenie stosowane do części wizyt składanych przez głowę państwa. W protokole brytyjskim może być również określana mianem *government visit*. Status wizyty oficjalnej głowy państwa zamiast wizyty państwowej oznacza zawsze niższy jej poziom, choć czasem o takim charakterze mogą decydować wewnętrzne restrykcje państwa zapraszającego (ściśle roczne ograniczenie liczby wizyt państwowych). Protokół szwajcarski jasno odróżnia wizytę państwową, gdy gość jest przyjmowany w stołecznym Pałacu Federalnym przez siedmioosobową Radę Związkową w pełnym

składzie, od wizyty oficjalnej głowy państwa, którą podejmują tylko przedstawiciele Rady Związkowej w swej rezydencji Lohn w Kehrsatz. Poza głową państwa wizyty takie, w ścisłym rozumieniu protokołu dyplomatycznego, mogą też składać szefowie rządów i ministrowie spraw zagranicznych. Dlatego niektóre protokoły wprowadzają wyraźne rozróżnienie między wizytą oficjalną głowy państwa (ang. *official visit by a Head of State*, franc. *visite officielle d'un Chef d'État*), wizytą oficjalną szefa rządu (ang. *official visit by a Head of Government*, franc. *visite officielle d'un Chef de gouvernement*) i wizytą oficjalną członka rządu (ang. *official visit by a member of Government*, franc. *visite officielle d'un membre de gouvernement*). To rozróżnienie sprowadza się do szczegółów oprawy protokolarnej.

Dziś, wobec poszerzenia pola stosunków międzypaństwowych, mówi się już (przez podobieństwo) o wizytach oficjalnych składanych przez przewodniczących izb parlamentu, najwyższych instancji sądowniczych i przez innych ministrów. Nie są one jednak przewidziane traktatami dwustronnymi i nie przygotowuje ich departament Protokołu Dyplomatycznego – o ich oprawę dbają własne służby współpracy międzynarodowej wzorujące się na ceremoniale oficjalnym.

Wizyta oficjalna szefów państw i rządów ma mniej rozbudowany protokół niż wizyta państwowa; w odniesieniu do ministra spraw zagranicznych jest on wręcz uproszczony (na przykład brak ceremonii oficjalnego powitania). Koszty wizyty oficjalnej, podobnie jak wizyty państwowej, pokrywa strona zapraszająca – w granicach zwyczajowych i potwierdzonych ustaleniami dwustronnymi, często bardzo drobiazgowymi. Obowiązuje zasada wzajemności, co oznacza, że przy rewizycie należy zastosować analogiczne formy gościnności (ang. *hospitality*, franc. *hospitalité*). W stosunkach bilateralnych przestrzega się reguły przemienności w wizytach i rewizytach (alternacja).

Wizyta nieoficjalna (ang. *unofficial visit*, *informal visit*, franc. *visite non-officielle*) jest formą rzadziej stosowaną, choć potrafi być znacznie użyteczniejsza niż oficjalna. Stanowi często dogodny pretekst dla państw, które nie utrzymują stosunków dyplomatycznych lub przeżywają w nich kryzys. Udział ministra spraw zagranicznych w konferencji naukowej, forum biznesu, koncercie lub innej imprezie kulturalnej może stać się okazją do odbycia nieoficjalnych rozmów z odpowiednikiem w odwiedzanym kraju. Tego typu wizyty były bardzo popularne w czasach zimnej wojny. Trudno tu nie przypomnieć nader nieoficjalnej wizyty grupy sowieckich parlamentarzystów w Londynie, podczas której lady Thatcher mogła odkryć dla Zachodu Michaiła Gorbaczowa. Mianem *informal visit* określa

się również w protokole amerykańskim podróże składane przez prezydenta elekta przed zaprzysiężeniem. Dziś wizyty nieoficjalne pozostają użyteczną formą przełamywania izolacji dla państw, które chcą powrócić do społeczności międzynarodowej. Dyskrekcja i nadzieja na powodzenie takich rozmów każą unikać wymieniania ich najnowszych przykładów.

Wizyty nieoficjalne odbywają się, oczywiście, albo na koszt własny gościa, albo na koszt zapraszających organizatorów pozarządowych. Formy protokolarne organizacji spotkania ministrów przy okazji takiego nieoficjalnego pobytu muszą być każdorazowo dostosowane do sytuacji; zawsze jednak są minimalne.

Wizyta robocza (ang. *working visit*, franc. *visite de travail*) jest dziś ulubioną formą podróżowania europejskich szefów rządów i szefów dyplomacji. Może być również określana mianem oficjalnej wizyty roboczej (ang. *official working visit*, franc. *visite officielle de travail*). Wymogi protokołu są w niej sprowadzone do rozsądnego minimum i ograniczają się do zapewnienia najlepszych warunków do przeprowadzenia rozmów, a formy kurtuazyjne i ceremonialne jej nie dotyczą. Jej celem nie jest bowiem zewnętrzne manifestowanie stanu stosunków między państwami. Premierzy i ministrowie odbywają krótkie spotkania, podczas których omawiają lub próbują rozwiązać jedną konkretną sprawę wymagającą szybkiej decyzji. Taka wizyta trwa w warunkach europejskich kilka godzin: przylot samolotu specjalnego i przejazd bezpośrednio na spotkanie, dwugodzinne rozmowy i robocze śniadanie (ang. *working lunch*, franc. *déjeuner de travail*), przy którym nadal się rozmawia, konferencja prasowa, wyjazd na lotnisko i powrót.

Ten typ wizyt staje się standardem w stosunkach między państwami członkowskimi Unii Europejskiej. Szefowie rządów spotykają się, by przedstawić swoje stanowisko, uzyskać dla niego zrozumienie lub poparcie czy podjąć wspólną inicjatywę. Wizyta taka jest krótka, skład delegacji towarzyszącej szefowi rządu może być minimalny, a koszty pokrywa strona odwiedzająca.

Wobec ogólnej tendencji do oszczędzania czasu szefów rządów i szefów dyplomacji forma organizacji wizyty roboczej zaczyna oddziaływać na uproszczenie ceremoniału wizyty oficjalnej. Coraz częściej usuwa się z niej elementy wyłącznie protokolarne (oficjalne powitania i pożegnania, rozmowy kurtuazyjne, składanie wieńców) na rzecz skoncentrowania się na części merytorycznej. Można właściwie powiedzieć, że wizyta robocza premiera lub ministra różni się od ich wizyty oficjalnej przyziemną kwestią ponoszenia kosztów: za roboczą płaci państwo wysyłające, za oficjalną – państwo zapraszające.

Wizyta prywatna lub pobyt prywatny (ang. *private visit, private stay*, franc. *visite privée, séjour privée*) to pobyt zagraniczny osobistości z przyczyn niezwiązanych ze sprawowaną funkcją. Mogą to być rodzinne wakacje spędzane za granicą, wizyta u przyjaciół, pobyt w domu zaprzyjaźnionego odpowiednika. Stało się na przykład prawie normą, że niektórzy szefowie rządów europejskich wyjeżdżają na sierpniowe urlopy do Włoch. Stwarza to często dla włoskich premierów okazję do nieformalnych spotkań, dwustronnych lub nawet szerszych, które mogą mieć pomyślniejsze skutki niż długo przygotowywane wizyty (przykładem trójstronne spotkanie latem 1997 roku, Prodi–Dehaene–Jospin, które zaowocowało belgijsko-francusko-włoską deklaracją w sprawie reformy instytucjonalnej UE dołączoną do traktatu amsterdamskiego). To, że spotkanie szefów rządów odbywa się w takich okolicznościach, nie oznacza automatycznie swobody ubioru charakterystycznej dla prywatnych wakacji.

Dobry obyczaj międzynarodowy, względy bezpieczeństwa i względy praktyczne (zgoda na przelot i lądowanie samolotu specjalnego oraz na pobyt w obcym kraju własnych agentów ochrony) nakazują zawsze powiadomić o przyjeździe rząd państwa odwiedzanego prywatnie. Odbywa się to w drodze notyfikacji przez własną ambasadę, dzięki czemu państwo przyjmujące może otoczyć miejsce prywatnych wakacji dyskretną ochroną, użyć kurtuazyjnie pomocy logistycznej oraz zaproponować odbycie nieformalnego spotkania dwustronnego.

Spotkanie przybywającej prywatnie obcej osobistości z jej odpowiednikiem w odwiedzanym państwie może być również określane mianem wizyty kurtuazyjnej (ang. *courtesy visit*, franc. *visite de courtoisie*). Polega na krótkiej rozmowie obu polityków przygotowanej przez Protokół państwa przyjmującego we współpracy z ambasadą gościa. Stosuje się do niej uproszczone formy protokolarne.

Wizyty *incognito* (ang. *incognito visit*, franc. *visite en incognito*) należą już raczej do przeszłości. Wiązały się zazwyczaj z potrzebą głów koronowanych i rodzin panujących, by swobodnie podróżować po świecie jak anonimowi arystokraci. Piotr I odbył swą słynną *Grand tour*, podróż europejską zwaną też „wielkim poselstwem”, w 1697 roku jako Piotr Michajłow. Podobnie jego liczni następcy chcieli poznawać Europę i jej artystyczne nowości, często zakazane przez nich samych w Rosji. Car Paweł I, odwiedzając Paryż jako hrabia Siewierny (*comte du Nord*), złożył nawet wizytę w pracowni Fragonarda. Także monarchowie austriaccy korzystali z *incognito*: cesarzowa Sissi, żona Franciszka Józefa, spędzała wakacje z 60-osobową świtą nad Jeziorem Zuryskim jako hrabina von Hohenems, a następca tronu arcyksiążę Ferdynand wyjeżdżał jako hrabia von Hohenberg.

Absolutnymi mistrzami podróży *incognito* byli książę Walii, późniejszy Edward VII, odwiedzający wszystkie paryskie kabarety, oraz cesarz Niemiec Wilhelm II, chętnie spędzający wakacje we francuskim kurorcie Dinard (jego osoba była inspiracją dla Arthura Conan Doyle'a opisującego w *Skandalu w Czechach* londyńskie przygody króla Czech Wilhelma Gottsreicha Sigismunda von Ormstein, wielkiego księcia Cassel-Felstein). W dzisiejszych czasach podróże *incognito* są rzadkością.

Wobec rosnącej tendencji do upraszczania ceremoniału wizyt i jednocześnie potrzeby oszczędności czasu najwyższych osobistości państwowych można obecnie mówić o trzech zasadniczych typach wizyt, takich jak:

- wizyta państwowa (wizyta oficjalna głowy państwa),
- wizyta oficjalna (głowy państwa, szefa rządu lub ministra),
- wizyta robocza (lub oficjalna wizyta robocza).

12.3. Podróże papieskie

Odrębnego omówienia wymagają podróże odbywane przez papieży, czyli podróże apostolskie (*viaggi apostolici*). Historia papiestwa znała je już w odległej przeszłości. Jednak od XIX wieku papieże, uznając się za więźniów Watykanu, przestali opuszczać Rzym. Zwyczaj podróży papieskich przywrócił dopiero w naszych czasach Paweł VI, ale naprawdę nieustrudzenie rozwinął Jan Paweł II, który podczas swego pontyfikatu odbył ich ponad sto (dokładniej – 104 wizyty, podczas których odwiedził 129 państw).

Papież jest jednocześnie głową Kościoła katolickiego oraz – w znaczeniu politycznym – głową państwa, jako szef uznawanego międzynarodowo państwa watykańskiego, czyli Stato della Città del Vaticano. Jego podróże, nazywane nie wizytami, lecz pielgrzymkami, łączą te dwa aspekty papieskiego urzędu: są odwiedzinami na podwójne lub wspólne zaproszenie lokalnej wspólnoty religijnej oraz władz państwa. Dlatego mają pełną oprawę protokołarną przyjętą dla wizyt składanych przez głowę państwa.

Wizyty składane papieżowi w Rzymie przez szefów państw i rządów oraz ministrów spraw zagranicznych przybierają obecnie wyłącznie charakter audiencji udzielanej im przez Ojca Świętego. Stolica Apostolska odstąpiła bowiem w ciągu ostatniej dekady od organizacji wizyt państwowych. Nazwę tę zachowano jedynie dla odwiedzin papieża przez prezydenta Republiki Włoskiej, co tłumaczy się

bardzo szczególnym charakterem relacji między dwoma państwami. Podobnie cechy audiencji ma ceremonia złożenia listów uwierzytelniających. W związku z tym audiencje papieskie można podzielić na prywatne, specjalne i generalne (*udienze private, speciali e generali*).

Audiencje generalne odbywają się w Watykanie w każdą środę o godzinie 11.00, w monumentalnej Auli Pawła VI (Aula delle Udienze Pontificie Paolo VI), która może pomieścić 12 tysięcy osób, lub na placu św. Piotra. Mogą w nich uczestniczyć na podstawie bezpłatnej wejściówki wszyscy pielgrzymi przybywający do Rzymu. Około 40 osób może otrzymać z Prefektury Domu Papieskiego (Prefettura della Casa Pontificia) miejsca w pierwszym rzędzie, czyli *prima fila*, co oznacza możliwość uściśnięcia i ucałowania ręki papieża (dlatego określa się je mianem *baciamano*). W miesiącach letnich audiencje generalne odbywają się na dziedzińcu papieskiej willi w Castel Gandolfo, rezydencji w Górach Albańskich (około 20 km na wschód od Rzymu).

Audiencje prywatne, organizowane dla określonych grup uczestników (na przykład synodów biskupów, rad papieskich i kongresów laikatu, przedstawicieli organizacji, stowarzyszeń i uczelni katolickich, wreszcie regionów lub miast), odbywają się w barokowej Sali Klementyńskiej (*Sala Clementina*) na drugim piętrze Pałacu Apostolskiego, łączącej się bezpośrednio z prywatnymi apartamentami papieskimi. Droga na audiencję prowadzi z placu św. Piotra przez słynną Spiżową Bramę (*Portone di Bronzo*) i Schody Królewskie (*Scala Reggia*). W Sali Klementyńskiej odbywają się również konsystorze, uroczystości składania listów uwierzytelniających przez ambasadorów i spotkania noworoczne papieża z korpusem dyplomatycznym. Tu wystawiona była na widok publiczny trumna z ciałem Jana Pawła II w dniach poprzedzających jego pogrzeb.

Wreszcie audiencje specjalne i uroczyste dla przywódców obcych państw odbywają się w prywatnych apartamentach papieskich, jego bibliotece lub gabinecie. Kolumna samochodowa z eskortą włoskiej policji, prowadzona przez włoski Protokół Dyplomatyczny, wjeżdża wówczas na plac św. Piotra, gdzie włoska eskorta się zatrzymuje, a goście przekraczają umowną granicę Watykanu bramą z lewego krańca Bazyliki św. Piotra (*Arco delle Campanie*) i kierują się na Dziedziniec św. Damazego (*Cortile di San Damaso*), wewnętrzny dziedziniec Pałacu Apostolskiego. Tu szefa obcego państwa lub rządu oczekuje arcybiskup, prefekt Domu Papieskiego w otoczeniu prałatów, szambelanów i szlachciców Jego Świątobliwości (we frakach i z odznaczeniami) oraz gwardzistów szwajcarskich.

Formowany jest orszak z szefem państwa i towarzyszącym mu prefektem na czele, za którymi postępują pojedynczo członkowie delegacji oficjalnej w notyfikowanym wcześniej porządku precedencji, każdy w otoczeniu prałata i szlachcica Jego Świątobliwości. Strojem obowiązującym na audiencję są ciemne ubranie i ciemna suknia lub kostium, a dla kobiet dodatkowo nakrycie głowy (zazwyczaj koronkowa mantylka). Orszak w asyście halabardzystów Gwardii Szwajcarskiej udaje się do apartamentów papieskich, do których wchodzi wyłącznie składająca wizytę głowa państwa, podczas gdy delegacja oczekuje w przedpokojach. Członkowie delegacji dołączają do szefa państwa na zakończenie audiencji i zostają przez niego przedstawieni papieżowi. Po audiencji gość udaje się na rozmowę z kardynałem, sekretarzem stanu Stolicy Apostolskiej, po czym w orszaku opuszcza Pałac. Włoski Protokół i eskorta policyjna dołączają do kolumny przy wyjeździe z Watykanu.

Szefowie państw lub rządów i ministrowie spraw zagranicznych mogą również uczestniczyć w szczególnie uroczystych mszach papieskich. Są to zazwyczaj: msza inauguracyjna pontyfikatu nowego papieża, msza pogrzebowa papieża oraz msza kanonizacyjna, podczas której papież proklamuje świętego pochodzącego z danego kraju. Takie msze najczęściej organizowane są na placu św. Piotra, aby umożliwić jak najszerzy udział wiernych (do wnętrza Bazyliki przenoszone są jedynie w razie wyjątkowo niesprzyjającej pogody).

Oficjalne delegacje w kolumnach samochodowych użyczonych przez władze włoskie przybywają do Watykanu przez bramę Sant'Ufficio, której nie przekraczają włoski Protokół ani eskorta. Po opuszczeniu samochodów przy transepcie Bazyliki św. Piotra delegacja w otoczeniu szambelanów papieskich przechodzi pod Arco delle Campanie na plac św. Piotra i zajmuje miejsca przed ołtarzem, po lewej ręce papieża (po prawej zasiadają kolegium kardynalskie i liczni biskupi). Jeśli msza odbywa się w Bazylice św. Piotra, oficjalne delegacje wchodzi do niej bezpośrednio od transeptu. Po zakończeniu liturgii możliwe jest krótkie spotkanie uczestniczących w niej szefów obcych państw z papieżem w zakrystii Bazyliki.

12.4. Przygotowanie wizyty

Po ustaleniu daty i charakteru wizyty przystępuje się do jej planowania i realizacji. Pierwszym etapem wizyty oficjalnej (lub państwowej) głowy państwa lub oficjalnej składanej przez szefa rządu jest misja przygotowawcza.

Misja przygotowawcza (ang. *advanced team*, franc. *mission préparatoire*), zwana też czasem rekonesansem (skrótowe ang. *recce*), odbywa się na parę tygodni przed terminem wizyty. Jest to wyjazd organizujących ją osób do kraju, w którym będzie składana. W praktyce polskiej uczestniczą w niej:

- dyrektor Protokołu Dyplomatycznego MSZ (PD) lub jego zastępca,
- dyrektor departamentu politycznego MSZ (tym mianem umownie określa się departament właściwy terytorialnie) lub jego zastępca,
- w zależności od potrzeb – dyrektor Biura Stosunków Międzynarodowych właściwej kancelarii (prezydenta lub premiera) lub jego zastępca,
- szef lub przedstawiciel Biura Ochrony Rządu (BOR),
- przedstawiciele ambasady RP w odwiedzanym państwie.

Celem misji przygotowawczej jest:

- przygotowanie programu politycznego wizyty, w tym zakresu i tematyki rozmów oraz ewentualnego podpisania umów,
- ustalenie składu i liczebności delegacji, szerebła, precedencji i udziału jej członków w poszczególnych częściach programu,
- uzgodnienie przemówień i oficjalnych toastów, które zostaną wygłoszone podczas wizyty (każde wystąpienie wymaga przygotowanej odpowiedzi),
- ustalenie szczegółów protokolarnych (wymiana odznaczeń, prezentów, odrębny program małżonki),
- szczegółowe omówienie przyjęcia oficjalnego i ewentualnego przyjęcia rewanżowego wydawanego przez gościa na cześć gospodarza,
- zapoznanie się z miejscami, które będą odwiedzane (wizja lokalna wszystkich punktów programu wizyty).

Techniczne aspekty rozmów dotyczą:

- rezydencji i liczby samochodów oferowanych gościom, zasad udzielanej gościnności (*hospitality*) oraz warunków płatności za pozostałe usługi,
- wskazań dietetycznych i medycznych dotyczących gościa (alergie, grupa krwi),
- bezpieczeństwa rezydencji i przejazdów, warunków współpracy służb ochrony obu państw,
- akredytacji dziennikarzy i ich udziału w programie.

Podczas pobytu misji przygotowawczej przeprowadza się wizję lokalną we wszystkich budynkach i miejscach, które będą odwiedzane w trakcie wizyty. Szef Protokołu składającego ją gościa będzie musiał zapamiętać ich topografię, rozkład pomieszczeń, szczegóły ceremonii itp.

Na podstawie uzgodnień misji i dalszych prac zostaje opracowany pełny program godzinowy wizyty, uwzględniający odrębne punkty dla małżonki gościa i innych członków delegacji, ich udział w punktach programu zasadniczego, miejsca w samolocie, kolumnie samochodowej i hotelu, obowiązujące stroje itd. Zatwierdzony program drukuje się w formie książeczki PD, którą otrzymują każdy członek delegacji oficjalnej i osoby towarzyszące. Identyczną książeczkę drukuje Protokół Dyplomatyczny państwa przyjmującego. Nie ma ona wprawdzie dosłownie charakteru dokumentu poufnego, ale ze względów bezpieczeństwa przekazuje się ją wyłącznie osobom uczestniczącym w wizycie i nie może być rozpowszechniana.

Książeczka PD podaje pełny skład delegacji w rozbiciu na:

- głównego gościa (szef państwa lub rządu) z małżonką,
- delegację oficjalną w porządku precedencji (przyjętą w Europie normą jest 12 członków delegacji towarzyszącej szefowi państwa lub rządu),
- osoby towarzyszące (eksperci, lekarz, tłumacze, fotograf osobisty),
- gości, na przykład przedsiębiorców, ludzi kultury i nauki, artystów,
- dziennikarzy,
- oficerów ochrony.

Wskazana wielkość zasadniczej delegacji oznacza, że koszty pobytu tylu osób pokrywa strona zapraszająca. Za pobyt pozostałych (a w niektórych przypadkach delegacje mogą liczyć nawet po kilkaset osób) płaci strona wysyłająca.

12.5. Bezpieczeństwo wizyty

We współczesnym świecie zapewnienie bezpieczeństwa osobistościom uczestniczącym w uroczystościach publicznych, do których należy zaliczyć podróże zagraniczne, nabrało priorytetowego znaczenia. Można nawet spotkać się z opinią, że nieudana próba zamachu na papieża 13 maja 1981 roku, a później zamach 11 września 2001 stworzyły poczucie, że dla terroryzmu nie ma świętości, a niebezpieczeństwa mogą czyhać wszędzie. Przygotowując wizyty zagraniczne, Protokół musi ściśle współpracować ze służbami odpowiedzialnymi za bezpieczeństwo

osobistości. Dla polskiego Protokołu Dyplomatycznego takim bliskim i cennym partnerem jest Biuro Ochrony Rządu (BOR). Ich dobre zrozumienie i współpraca pomagają uniknąć komplikacji w przebiegu wizyty. W przeciwieństwie do wielu odpowiedników zagranicznych, BOR jest uzbrojoną i umundurowaną formacją, która odpowiada za wszystkie aspekty bezpieczeństwa: ochronę bezpośrednią osobistości krajowych i zagranicznych, ochronę oficjalnych budynków, służbę reprezentacyjną i transport samochodowy. Dzięki temu Protokół ma tylko jednego rozmówcę w większości kwestii dotyczących bezpieczeństwa i logistyki. Jest to duża wygoda w porównaniu z sytuacją w innych służbach, gdzie inne instytucje odpowiadają za logistykę, a inne za bezpieczeństwo. Podczas wizyt wyjazdowych oficerowie BOR chronią nie tylko głównych podróżujących, ale również pokoje hotelowe delegacji, jej bagaże i samolot. Podczas wizyt zagranicznych w Polsce zapewniają ochronę głównych gości, kolumnę samochodową i alternatywne szlaki jej przejazdu, drukują zabezpieczone hologramami identyfikatory (*badges*) dla członków delegacji i odciskiem pieczęci potwierdzają autentyczność zaproszeń na oficjalne przyjęcia.

Ochronie przypada wyjątkowo trudne zadanie zagwarantowania bezpieczeństwa osób chronionych bez utrudniania dostępu do nich zwykłym obywatelom. Ograniczenia wynikające z potrzeb bezpieczeństwa nie mogą bowiem tworzyć wrażenia oddalenia władzy od społeczeństwa lub uniemożliwiać oprawy medialnej wydarzenia.

Jednakże procedury bezpieczeństwa mają tendencję do zaostrzania się, gdyż stale zwiększa się zagrożenie osobistości publicznych przez terrorystów czy psychicznie nie zrównoważonych. Przykładowo, zgodnie z normami amerykańskimi osoby chronione nie mogą podjeżdżać przed budynek, który ma otwarty i nie zabezpieczony podjazd, w związku z tym są wprowadzane przez garaż podziemny, zaplecze techniczne lub kuchnie hotelowe. Odbiera to wizycie część widowiskowości, ale zwiększa bezpieczeństwo.

BOR regularnie współpracuje ze swoimi zagranicznymi odpowiednikami, którymi są: w Stanach Zjednoczonych United States Secret Service, początkowo agencja skarbową ścigająca fałszerzy pieniędzy, w Wielkiej Brytanii – Metropolitan Police Special Branch, wydział specjalny policji londyńskiej stworzony pierwotnie do walki z separatyzmem irlandzkim, we Francji – Service de Protection des Hautes Personnalités (SPHP), służba ochrony wysokich osobistości, zwana obiegowo VO (*voyages officiels*, podróże oficjalne), w Rosji – Federalna Służba Ochrony (FSO), dziedziczka IX Zarządu KGB.

Podobnie jak wspólnie działają w kwestiach wizyty protokoły państwa przyjmującego i gościa, tak też współpracę podejmują służby ochrony. Zaczyna się ona już podczas wizyty przygotowawczej. Zgłasza się dane przyjeżdżających oficerów ochrony, broń, jaką się posługują (niektóre państwa nie zgadzają się na wwóz broni) i sprzęt radiowy (otrzymują przydział częstotliwości). Główna rola spoczywa jednak na służbie państwa przyjmującego, gdyż ma ona większe nie tylko prawa, ale i możliwości działania na terenie własnego kraju. To ona zatem przygotowuje identyfikatory, wyznacza ochronę osobistą dla głównych gości, zabezpiecza przejazd, miejsca spotkań i rezydencję gości.

Identyfikatory wystawiane na wizytę zagraniczną lub upoważniające do wejścia do stref chronionych w trakcie szczytów wielostronnych przyjmują różną formę. Często zawierają liczne dane, łącznie z nazwiskiem i zdjęciem członka delegacji, czasem w postaci magnetycznej karty zbliżeniowej. Mogą się różnić kolorem w zależności od statusu właściciela (członek delegacji oficjalnej, personel pomocniczy, ochrona, prasa). Amerykańska federalna agencja ochrony US Secret Service wystawia na każdą wizytę identyfikatory pozbawione informacji imiennych. Są to małe kolorowe znaczki o zmieniającym każdorazowo geometrycznym rysunku, których wpięcie w klapę marynarki (lub podobnie widoczne miejsce w ubiorze kobiecym) daje wstęp do stref chronionych. Identyfikatory wydawane są zgodnie z imienną listą delegacji gościa, zgłoszoną przez jego ambasadę miejscowemu Protokołowi i służbie ochronnej.

Nieco inną funkcję mają identyfikatory wydawane na szczyty i spotkania wielostronne. Służą bowiem dodatkowo limitowaniu liczby osób mających dostęp do miejsc obrad, zgodnie z formatami wyznaczonymi dla wszystkich uczestniczących delegacji. Dla ich szefów (prezydentów, premierów, ministrów) przygotowuje się wówczas specjalny znaczek z logo szczytu (*pin*), wpinany w klapę marynarki. Reszta delegacji otrzymuje ściśle określoną liczbę identyfikatorów w różnych kolorach, oznaczających status osoby i strefę, do której może się dostać. Ponieważ jest ich niewiele, organizatorzy przyznają każdej delegacji dodatkową ślepą przepustkę zwaną floaterem, by umożliwić jednorazowe wchodzenie do strefy chronionej.

12.6. Przebieg wizyty zagranicznej

Większość podróży szefów państw lub rządów odbywa się dziś drogą lotniczą. Podróżowanie kolejową salonką należy już do przeszłości, choć zdarza

się w szczególnych przypadkach. Na przykład północnokoreański dyktator Kim Dzong Il słynął ze strachu przed lataniem, co zmuszało go do korzystania z pociągu w rzadkich podróżach zagranicznych. Królowa brytyjska odbyła również swą podróż do Francji w 2002 roku pociągiem Eurostar – raczej w celu promowania go niż z obawy przed lotem. Francuscy ministrowie jeżdżą obecnie na posiedzenia Rady Unii Europejskiej do Brukseli szybką koleją Thalys, którą podróż z Paryża trwa krócej niż lot.

Do podróży szefów państw i rządów używa się zwyczajowo samolotów wojskowych. Ma to podkreślać tradycyjny atrybut suwerenności państwa, którego najwyżsi przedstawiciele nie korzystają z usług linii lotniczych. Specjalne samoloty wojskowe noszą kolory i nazwę państwa albo jego sił lotniczych. Najsłynniejszym z nich pozostaje legendarny amerykański Air Force One (jego nazwa oznacza pierwszy samolot lotnictwa wojskowego USA), służący do podróży prezydenta Stanów Zjednoczonych. Obecnie w bazie Andrews stacjonują dwa identyczne 70-osobowe Boeingi 747 należące do 89. Airlift Wing, które używają zamiennie nazwy Air Force One, gdy prezydent jest na pokładzie jednego z nich. Brytyjskie loty oficjalne przewożące królową, członków rodziny panującej i członków rządu określane są zwyczajowo jako „The Queen’s flight” i obsługuje je 32. Royal Squadron RAF z Northolt. Francuskie lotnictwo wojskowe ma w podparyskiej bazie Villacoublay specjalną eskadrę transportową ETEC, obsługującą podróże prezydenta, premiera i członków rządu. Polskie Siły Powietrzne utrzymywały na Okęciu 36. Specjalny Pułk Lotnictwa Transportowego, którego samoloty oznaczone szachownicą i napisami „Rzeczpospolita Polska” służyły do podróży członków najwyższego kierownictwa państwowego. Po tragicznym wypadku prezydenckiego Tu-154M pod Smoleńskiem zdecydowano o zmianach w organizacji lotów, które do czasu wymiany sprzętu obsługują wycarterowane samoloty Embraer, pomalowane w dotychczasowe barwy, ale bez wojskowej szachownicy, gdyż mają cywilne załogi. Papież tradycyjnie udaje się na kolejne pielgrzymki samolotem włoskich linii lotniczych Alitalia, a w drodze powrotnej korzysta z samolotu linii lotniczych odwiedzanego kraju. Taki zwyczaj wynika z ustaleń traktatów laterańskich, w których rząd włoski zobowiązał się do organizacji podróży papieskich, zaś wybór samolotu linii lotniczych wiąże się z niechęcią do eksponowania symboliki wojskowej.

Korzystanie z samolotów wojskowych w podróżach głów państw pozostaje w zasadzie bezdyskusyjne. Natomiast w przypadku szefa rządu oraz ministrów

jest to w wielu krajach coraz częściej krytykowane przez media i opozycję w związku z nadużywaniem tego środka lokomocji dla potrzeb niezwiązanych z reprezentowaniem państwa lub zgoła prywatnych (w ostatnich latach głośne były polemiki w Niemczech, Francji czy Kanadzie, które spowodowały nawet dymisje, a we Francji – rozwiązanie specjalnej rządowej grupy lotniczej GLAM).

Obecnie zdarza się zatem, że dla podkreślenia demokratycznego charakteru państwa premier i ministrowie latają samolotami cywilnymi, często czarterowanymi w tym celu od linii lotniczych. Loty specjalne samolotami wojskowymi (ang. *Government flight*, franc. *vol gouvernemental*) wymagają uzyskania w drodze dyplomatycznej zgody o symbolu HEAD – tak odwiedzanego państwa, jak i wszystkich innych, nad których terytorium będą się odbywały – na przelot i lądowanie samolotu wiozącego osobistości (ang. *diplomatic clearance for an aircraft overflight/landing*, franc. *autorisation diplomatique de survol/d'atterissage*). Ambasadę w państwie odwiedzanym i w tych, nad którymi samolot będzie przeleciał, występują do Protokołu Dyplomatycznego notami werbalnymi o zgodę, przekazując jednocześnie współrzędne trasy i godziny przelotu.

Samolot wiozący gościa najwyższej rangi może uzyskać dodatkową oprawę ceremonialną w postaci klucza samolotów wojskowych, które będą mu towarzyszyć podczas przelotu nad terytorium odwiedzanego kraju. W szczególnych sytuacjach (priorytetowe stosunki czy zasada wzajemności) prezydent RP może polecić lotnictwu wojskowemu honorową eskortę samolotu gościa od przekroczenia przezeń granicy powietrznej Polski.

12.7. Nieformalne powitanie

Lądowanie samolotu specjalnego odbywa się zazwyczaj na lotnisku wojskowym lub w bazie lotniczej w pobliżu stolicy odwiedzanego kraju. Dla Warszawy miejscem tym jest płyta wojskowa Okęcie, dla Paryża – pawilon honorowy lotniska Orly lub Le Bourget, dla Waszyngtonu – baza sił lotniczych Andrews w sąsiednim stanie Maryland. Zależnie od obowiązującego w danym państwie protokołu na lotnisku odbywa się bądź uroczysta ceremonia powitania, bądź jedynie powitanie nieformalne.

Większość państw europejskich stosuje zasadę nieformalnego powitania na lotnisku i ceremonii oficjalnej w centrum stolicy. W takiej sytuacji na lotnisko, w przypadku wizyty głowy państwa, przybywa jedynie osobisty przedstawiciel

gospodarza – albo członek rządu, albo wysoki rangą współpracownik prezydenta bądź monarchy.

Witającym członkiem rządu jest najczęściej minister spraw zagranicznych albo – zależnie od miejscowego zwyczaju protokolarnego – obowiązek ten spoczywa kolejno na wszystkich ministrach. Możliwe są też inne rozwiązania. Praktyka protokolarna Federacji Rosyjskiej przyjęta w 1994 roku (ze zmianami w 1997 roku) przewidywała, że głowę obcego państwa przybywającą do Moskwy z wizytą państwową lub oficjalną witał na lotnisku premier Rosji (wraz z żoną, jeśli goście towarzyszyła małżonka). Zaś aktualny zapis rosyjskiego protokołu z 2004 roku przewiduje: dla wizyty państwowej – powitanie głowy państwa na lotnisku z pełnym ceremoniałem wojskowym w imieniu prezydenta Federacji Rosyjskiej przez ministra federalnego, któremu towarzyszą wiceminister spraw zagranicznych, ambasador Rosji w państwie gościa i dyrektor Protokołu Państwowego MSZ, a dla wizyty oficjalnej – powitanie przez ambasadora Rosji, wiceministra spraw zagranicznych i dyrektora Protokołu Państwowego. Gość odbiera na lotnisku pełne honory wojskowe: dokonuje przeglądu kompanii reprezentacyjnej, wysłuchuje hymnów i odbiera defiladę kompanii. Tu również odbywa się przedstawienie gościowi osobistości rosyjskich, a ministrowi federalnemu – delegacji obcej.

Gdy witającym ma być osobisty przedstawiciel głowy państwa, znów nie ma jednej zasady. W Wielkiej Brytanii, jeśli składana jest wizyta państwowa, najdostojniejszych gości wita następca tronu, a przy wizytach mniej formalnych – królewski *Lord-in-waiting*, również w Belgii głowę obcego państwa wita na lotnisku w imieniu króla następca tronu, w Hiszpanii – szef dworu królewskiego, w USA – w imieniu prezydenta szef Protokołu Białego Domu.

Polski protokół nieformalnego powitania na lotnisku obcej głowy państwa przewiduje dwie możliwości. Zazwyczaj wita ją w imieniu prezydenta RP podsekretarz stanu w Kancelarii Prezydenta, a w przypadku wizyty szczególnie dostojnego gościa – minister spraw zagranicznych. Towarzyszą im ambasador RP w państwie gościa i dyrektor Protokołu Dyplomatycznego. Zdarza się również, że w tej ceremonii chcą uczestniczyć – poza przedstawicielami gospodarza – ambasadorowie państw trzecich, z racji szczególnych więzi z przybywającą głową państwa. Tak bywa zazwyczaj podczas wizyt składanych przez przywódców państw arabskich.

Najwyższą i rzadką formą kurtuazji wobec głowy obcego państwa jest powitanie jej na lotnisku osobiście przez prezydenta. Wymaga to, oczywiście, zmiany protokołu powitania, które zyskuje wówczas oficjalny charakter. Taką formę okazania szacunku gościowi stosuje na przykład Protokół francuski: prezydent Francji może udać się na lotnisko Orly, by powitać swego gościa, i tam odbywa się oficjalna uroczystość z pełnym ceremoniałem wojskowym. Decyzja o takim powitaniu ma charakter subiektywny i zwykle dyktują ją względy polityczne, a nie protokolarne. Często dostrzega to prasa, szukająca w podobnych wydarzeniach politycznego przesłania. Tak komentowano niedawno powitanie prezydenta Putina przez prezydenta Chiraca. Warto przypomnieć, że z najwyższą kurtuazją został potraktowany przez francuski Protokół Dyplomatyczny prezydent Lech Wałęsa podczas wizyty państwowej w 1991 roku.

Zgodnie z polskim ceremoniałem prezydent Rzeczypospolitej udaje się osobiście na lotnisko w Warszawie na powitanie gościa jedynie wtedy, gdy jest nim papież. Wyjątkowo, i po zbadaniu precedensów zaistniałych w innych państwach, w 2007 roku prezydent Rzeczypospolitej powitał na lotnisku przybywającego z wizytą państwową Strażnika Dwóch Świętych Meczetów, króla Arabii Saudyjskiej Abdullaha.

Protokół nieformalnego powitania głowy obcego państwa składającej wizytę w Polsce wygląda następująco:

Na Okęciu do stojącego na płycie wojskowej samolotu specjalnego wchodzi ambasador państwa, którego prezydent nim przyleciał, i szef polskiego Protokołu Dyplomatycznego, zapraszający gościa w imieniu prezydenta RP do rozpoczęcia wizyty. Szef Protokołu towarzyszy następnie schodzącemu gościowi, poprzedzając go. Według amerykańskiego zwyczaju po powitaniu na pokładzie Air Force One przylatującego prezydenta USA szef Protokołu i ambasador schodzą sami, a para prezydencka pojawia się na schodkach dopiero po chwili, pozując do zdjęć. Ceremoniał wojskowy jest ograniczony do szpaleru żołnierzy rozstawionych wzdłuż czerwonego chodnika, rozwiniętego między samolotem i pawilonem honorowym lotniska. Ten czerwony chodnik (ang. *red carpet*, franc. *tapis rouge*) stał się obiegowym symbolem uroczystego przyjęcia.

Na płycie lotniska przy schodkach samolotu oczekują gościa:

- podsekretarz stanu w Kancelarii Prezydenta RP,
- podsekretarz stanu w MSZ,
- ambasador RP w państwie gościa,

- dyrektor departamentu politycznego MSZ,
- wyżsi rangą przedstawiciele ambasady państwa gościa.

Osobistości polskie zostają przedstawione gościowi przez szefa Protokołu Dyplomatycznego, dyplomaci jego państwa – przez własnego ambasadora. Następuje powitanie gościa. Jego małżonka otrzymuje bukiet kwiatów. Członkowie delegacji schodzą tymi samymi schodkami i witają się z oczekującymi. Z dużego samolotu pozostałe osoby (eksperci, dziennikarze, przedsiębiorcy itp.) są sprowadzane tylnymi schodkami i kierowane bezpośrednio do oczekujących mikrobusów.

Podczas wizyty szefa rządu ceremoniał nieformalnego powitania jest identyczny, zaś gdy wizytę składa minister spraw zagranicznych, witają go jedynie przedstawiciele polskiego MSZ w osobach dyrektora (wicedyrektora) Departamentu Politycznego i wicedyrektora Protokołu Dyplomatycznego oraz ambasador jego państwa w Warszawie (wezwanie polskiego ambasadora do kraju w związku z wizytą ministra praktykuje się tylko w uzasadnionych przypadkach).

Przy wizycie na tym szczeblu nie ma zwyczaju wchodzenia na pokład samolotu (tym bardziej że ministrowie zazwyczaj latają samolotami rejsowymi). Jeśli na lotnisku organizowana jest ceremonia oficjalnego powitania, co niektóre państwa uznają za normę, a inne – w tym Polska – za świadome odstępstwo protokolarne, gospodarz osobiście wita przybywającą głowę państwa przy zejściu ze schodków. Następnie odbywa się wojskowa część uroczystości: wykonanie hymnów obu państw, przegląd kompanii honorowej i jej defilada na płycie lotniska.

Powitanie głów państw i szefów rządów przylatujących z wizytą roboczą lub prywatną odbywa się jedynie na lotnisku, w sposób podobny do opisanej ceremonii nieoficjalnej.

12.8. Przejazd kolumny

Po zakończeniu powitania gość zostaje zaproszony na chwilę odpoczynku do saloniku VIP lotniska wojskowego. W tym czasie pozostała część delegacji zajmuje miejsca w samochodach według książki Protokołu Dyplomatycznego. Gość wsiada do samochodu ostatni.

Ostemplowaniem paszportów delegacji przez funkcjonariusza Straży Granicznej, transportem bagaży oraz przewozem dziennikarzy i osób spoza delegacji zajmuje się ambasada państwa gościa. Czasami Protokół Dyplomatyczny

występuje do Straży Granicznej o dokonanie uproszczonej kontroli kurtuazyjnej, która wymaga jedynie imiennej listy delegacji. Stosuje się to w przypadku państw europejskich oraz przy zastrzeżeniu wzajemności.

Kolumna składa się z:

- samochodu pilotującego policji (zazwyczaj są przynajmniej dwa),
- samochodu Protokołu Dyplomatycznego,
- samochodu ochrony (BOR),
- samochodu nr 1, opancerzonej limuzyny VIP z flagą osobistą lub państwową, dla głównego gościa z małżonką lub z ambasadorem swego państwa,
- samochodów delegacji według numeracji (w tym samochodu ambasadora),
- samochodu ochrony (BOR),
- ewentualnie ambulansu, mikrobusów,
- samochodu policyjnego zamykającego kolumnę.

Podczas wizyty państwowej samochodowi gościa towarzyszy eskorta honorowa policjantów na motocyklach (w innych państwach może to być asysta gwardii konnej na ostatnim odcinku drogi do centrum). Eskortę honorową jest albo zastrzeżona, jak w Polsce, dla wizyt na najwyższym szczeblu, albo jej wielkość odpowiada randze ceremonialnej. Protokół niemiecki ustala na przykład, że przy wizycie państwowej eskortę stanowi piętnastu motocyklistów, przy wizycie oficjalnej głowy państwa jest ich siedmiu, szefa rządu – pięciu, a ministra spraw zagranicznych – trzech.

Eskortę kawaleryjską stosują niektóre państwa dla wizyt najwyższego szczebla – w Londynie Sovereign's Escort jest obowiązkiem szwadronu Household Cavalry Regiment (dopiero po powitaniu przez królową, w drodze do oficjalnej rezydencji gościa), w Paryżu służbę tę pełnią kirasjerzy Garde républicaine (od Pałacu Inwalidów do Pałacu Elizejskiego, na ceremonię oficjalnego powitania). W Polsce w 2007 roku z inicjatywy Protokołu Dyplomatycznego przywrócono eskortę konną dla gościa składającego wizytę państwową, lecz korzysta się z niej rzadko. Pierwszą głową państwa, której w przejeździe Krakowskim Przedmieściem od Pałacu Staszica do Pałacu Prezydenckiego towarzyszyli ułani z Reprezentacyjnego Szwadronu Kawalerii Wojska Polskiego, był król Arabii Saudyjskiej.

Niektóre ceremoniały przewidują przelot helikopterem z lotniska do centrum stolicy. Szef obcego państwa składający wizytę w Stanach Zjednoczonych po lądowaniu w bazie lotniczej Andrews jest przewożony helikopterem do Waszyngtonu

(sztuczne jezioro Reflecting Pool przed Kapitołem), a odwiedzający Paryż – leci na Esplanadę Inwalidów, gdzie oczekują go witające osobistości francuskie, wyznaczony minister, gubernator wojskowy i prefekt stolicy oraz szwadron honorowy.

Kolumna prowadzona jest z lotniska do centrum, zależnie od niezbędnych zabezpieczeń:

- statycznie, czyli z zamknięciem ruchu ulicznego na czas przejazdu,
- dynamicznie, czyli w normalnym ruchu ulicznym, z zamykaniem kolejnych przecznic bezpośrednio przed przejazdem kolumny.

12.9. Ceremonia powitania głowy obcego państwa

Kolumna z lotniska udaje się bezpośrednio na ceremonię oficjalnego powitania (ang. *official welcome* albo *State arrival ceremony*, franc. *cérémonie officielle d'accueil*). Protokół większości państw wyznacza na ten cel otwarty plac przed rezydencją gospodarza ze względu na konieczność swobodnego rozmieszczenia kompanii honorowej oddającej honory wojskowe. Podczas wizyty głowy państwa jest nim dziedziniec Pałacu Namiestnikowskiego (Prezydenckiego), a w razie przyjazdu szefa rządu – dziedziniec przed Kancelarią Prezesa Rady Ministrów. Praktyką polską jest rozdzielenie kolumny jadącej z lotniska w taki sposób, że główny gość zatrzymuje się na krótko w swojej rezydencji, a reszta jego delegacji udaje się bezpośrednio na ceremonię powitania.

Na podjeździe Pałacu, pod który podjeżdża limuzyna, gości oczekuje i wita polska para prezydencka (jeśli gość składa wizytę bez małżonki, prezydent RP będzie witał go sam). Po jej prawej ręce ustawiają się członkowie delegacji gościa (na schemacie ceremonii zaznaczona jako B1), którzy przybywają na dziedziniec wcześniej, po lewej – osobistości polskie uczestniczące w powitaniu, a następnie w rozmowach (A1). Wzdłuż bocznego skrzydła Pałacu zajmują miejsca władze cywilne i wojskowe stolicy (E), szefowie misji dyplomatycznych akredytowani w Polsce (F), w porządku zgodnym z precedencją, oraz personel ambasady gości (G). Przy drugim skrzydle rozstawiona jest kompania reprezentacyjna WP w składzie trzech rodzajów broni (K) ze sztandarem i orkiestrą (O).

Polski zwyczaj protokolarny bywa czasem krytykowany, gdyż zmusza do biernego udziału w krótkiej ceremonii znaczną liczbę osobistości polskich i obcych. Pod tym względem jest on raczej konserwatywny, choć opiera się na wyjątkowej

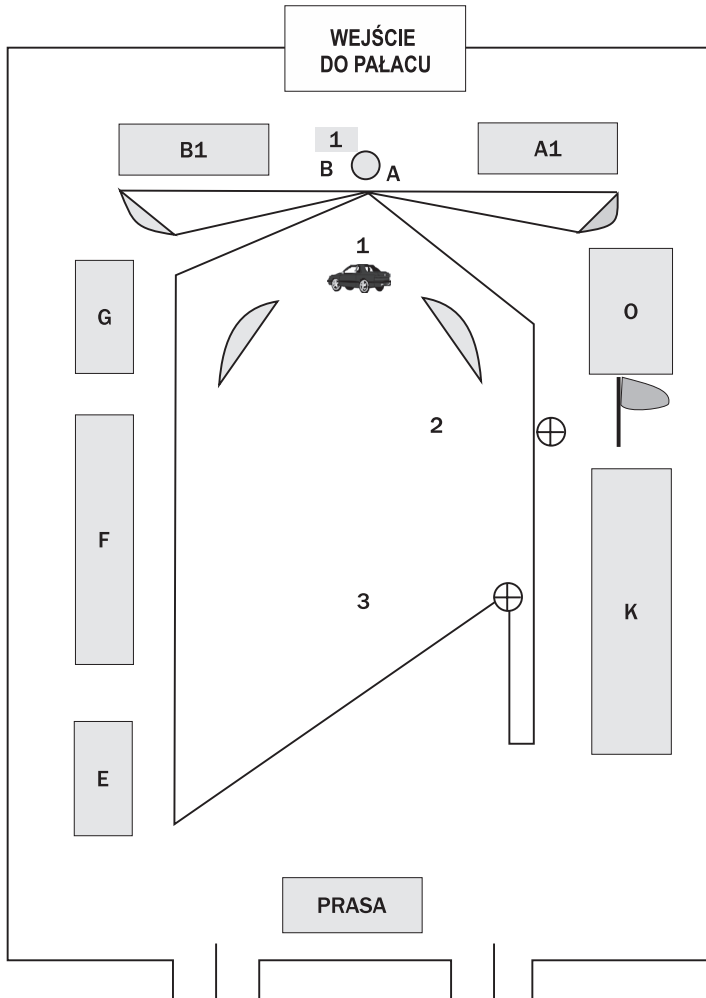
kurtuazji wobec gościa: witają go wszyscy uczestnicy rozmów oraz oddają mu uszanowanie przedstawiciele państw trzecich. W innych państwach ogranicza się udział w powitaniu do najbliższego otoczenia gospodarza i ministra spraw zagranicznych. Jednak zwyczaj polski zdaje się lepiej świadczyć o gościnności.

Po wyjściu z samochodu goście witają się z polską parą prezydencką, która następnie przedstawia im osobistości polskie: prezydent gościowi, a małżonka prezydenta – małżonce gościa. Z kolei goście przedstawiają członków swej delegacji gospodarzom. Szczegółem protokolarnym jest dopilnowanie dostosowania ubioru obu par, aby – w zależności od pogody – wszyscy nosili płaszcze, albo, odwrotnie, byli bez wierzchnich okryć. Gdyby przyjeżdżający prezydent był w płaszczu, a oczekujący go – bez, stanowiłoby to uchybienie protokolarne i postawiłoby ich obu wzajemnie w niezręcznej sytuacji.

Po odegraniu hymnów narodowych obu państw – najpierw gościa, potem gospodarza – dowódca kompanii honorowej Wojska Polskiego melduje gościowi jej gotowość do przeglądu. Gość w towarzystwie prezydenta Rzeczypospolitej i dyrektora Protokołu Dyplomatycznego polskiego MSZ przechodzi przed jej frontem, oddaje hołd sztandarowi i może pozdrowić żołnierzy. Po zakończeniu przeglądu prezydenci przechodzą przez dziedziniec, aby dyrektor Protokołu przedstawił gościowi władze Warszawy i wszystkich ambasadorów oraz *chargés d'affaires*. W polskim protokole oficjalnego powitania nie przewiduje się przemówień. Uroczystość kończy defilada kompanii reprezentacyjnej Wojska Polskiego. Schemat przebiegu ceremonii znajduje się dalej.

Ceremonia powitania głowy obcego państwa wygląda podobnie w państwach o zachodnioeuropejskiej tradycji protokołu. Szczególnie bogata jest oprawa State Arrival Ceremony otwierającej wizytę państwową w USA, organizowana w godzinach porannych na południowym trawniku Białego Domu (*South Lawn*). Po powitaniu gościa przez amerykańską parę prezydencką i przedstawieniu przez nią członków komitetu powitalnego (na czele z sekretarzem stanu) orkiestra wojskowa wykonuje oba hymny narodowe, podczas których oddaje się 21 salw honorowych (*gun salute*), co na świecie jest już rzadko praktykowane. Następnie gość w towarzystwie prezydenta Stanów Zjednoczonych dokonuje przeglądu pocztów flagowych obu państw i wszystkich stanów USA oraz oddziałów honorowych wystawionych przez pięć rodzajów wojsk (wojska lądowe, lotnictwo, piechota morska, marynarka wojenna i straż przybrzeżna). Na zakończenie ceremonii obaj prezydenci wygłaszają krótkie przemówienia powitalne – najpierw gospodarz, potem gość.

Schemat ceremonii oficjalnego powitania na dziedzińcu Pałacu Prezydenckiego w Warszawie



B – Gość
A – Prezydent RP
A1 – Delegacja polska
B1 – Delegacja obca
O – Orkiestra
K – Kompania Reprezentacyjna WP
E – Władze cywilne i wojskowe stolicy
F – Korpus dyplomatyczny
G – Dyplomaci ambasady państwa gościa

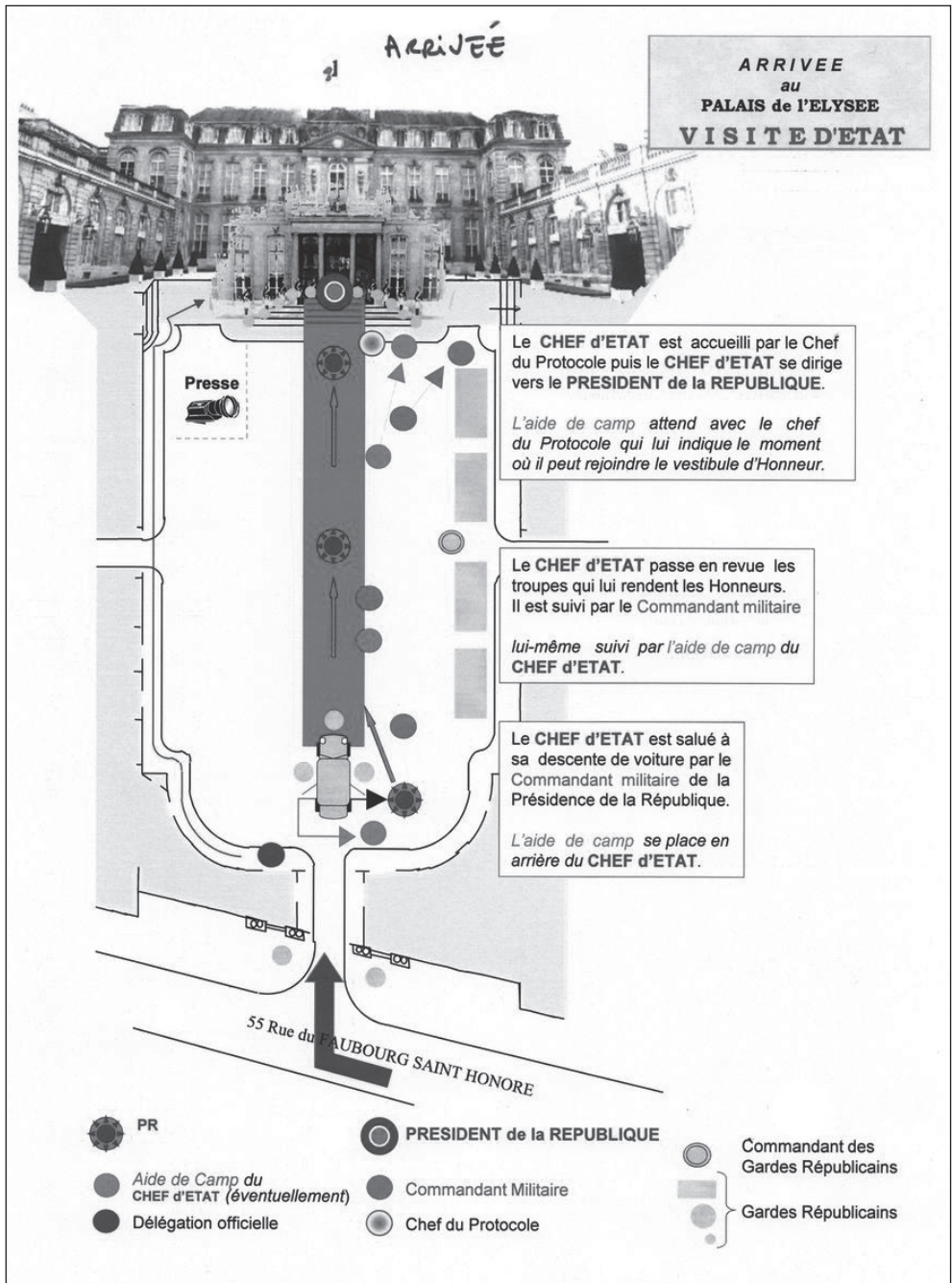
1. Miejsce wykonania hymnów narodowych, złożenia meldunku przez dowódcę Kompanii Reprezentacyjnej WP oraz jej defilady
2. Miejsce oddania honorów sztandarowi
3. Miejsce, z którego gość pozdrawia żołnierzy

⊕ miejsce, do którego dochodzi gość
○ powitanie

Oficjalne powitanie w trakcie wizyty państwowej składanej w Rosji ma odmienny charakter, gdyż odbywa się wewnątrz Wielkiego Pałacu Kremlowskiego. Głowa obcego państwa przybywa z małżonką na Kreml bezpośrednio po ceremonii złożenia wieńca pod Grobem Nieznanego Żołnierza. Wzdłuż szpaleru żołnierzy pułku prezydenckiego wchodzi głównymi schodami na drugie piętro Pałacu, przez Salę Władymirską (nazwy sal Wielkiego Pałacu i ich dekoracja pochodzą od pięciu najwyższych odznaczeń carskiej Rosji, w tym przypadku Orderu św. Włodzimierza) do udekorowanej flagami obu państw Sali Gieorgijewskiej, czyli Orderu św. Jerzego, gdzie oczekują w linii członkowie delegacji rosyjskiej i państwa gościa. Przy dźwiękach prezydenckiej fanfary prezydent Federacji Rosyjskiej z małżonką wychodzą im naprzeciw i witają się pośrodku Sali. Małżonka prezydenta Rosji wręcza małżonce obcej głowy państwa kwiaty (!). Następnie obie pary ustawione twarzami do Sali Władymirskiej w porządku (od lewej): małżonka gościa, prezydent Rosji, gość, małżonka prezydenta Rosji wysłuchują hymnów obu państw. Ceremonię kończą wzajemne przedstawienie delegacji i krótka rozmowa par prezydenckich. Rozmowy delegacji odbywają się w gabinecie paradnym Pałacu Senackiego, rezydencji prezydenta na Kremlu, lub w Sali Jekateryńskiej, czyli Orderu św. Katarzyny, Wielkiego Pałacu Kremlowskiego (obradował w nim moskiewski szczyt G8). Następująca po zakończeniu rozmów ceremonia podpisania umów urządzana jest odpowiednio w Sali Ambadorskiej (Herbowej) Pałacu Senackiego lub w Sali Władymirskiej Wielkiego Pałacu. Wieczorny oficjalny obiad z okazji wizyty państwowej prezydent Federacji Rosyjskiej wydaje w Sali Gieorgijewskiej Wielkiego Pałacu.

Nie przewiduje się w czasie wizyty oficjalnej bardziej uroczystego powitania gościa (prezydenta lub premiera), który po przyjeździe na Kreml spod Grobu Nieznanego Żołnierza jest od razu zapraszany na rozmowy dwustronne. Natomiast oficjalny obiad wydawany przez rosyjskiego prezydenta z okazji wizyty oficjalnej głowy państwa odbywa się w zabytkowej Granitowej Pałacie. Podobny ceremoniał obowiązuje w przypadku wizyt oficjalnych szefów rządów. Przy okazji warto zauważyć, że wizyty obcych szefów rządów w Rosji mogą się odbywać na zaproszenie zarówno prezydenta Federacji Rosyjskiej, jak i rządu Rosji (takie rozróżnienie nie występuje w polskim protokole). Oddzielne zasady protokolarne obowiązują dla wizyt składanych przez przywódców Wspólnoty Niepodległych Państw.

Schemat ceremonii powitania na dziedzińcu Pałacu Elizejskiego w Paryżu



Oficjalne powitanie w trakcie wizyty państwowej we Francji składa się z dwóch ceremonii. Po lądowaniu na jednym z paryskich lotnisk, gdzie następuje powitanie nieoficjalne, głowa państwa składająca wizytę przelatuje wraz z kilkoma członkami swojej delegacji dwoma śmigłowcami do centrum miasta. Przed Pałacem Inwalidów gości witają minister wyznaczony do reprezentowania prezydenta, gubernator wojskowy stolicy i prefekt Paryża, po czym prowadzą ich na dziedziniec Pałacu, gdzie oczekują pododdziały Gwardii Republikańskiej ze sztandarem i orkiestrą. Prezydentowi zostają oddane honory wojskowe i odegrane hymny obu państw. Po zakończeniu uroczystości gość wraz z małżonką i towarzyszącą delegacją zajmują miejsca w kolumnie samochodowej i w asyście szwadronu kirasjerów Gwardii Republikańskiej z orkiestrą przejeżdżają z Esplanady Inwalidów do Pałacu Elizejskiego, gdzie oczekuje ich prezydent Francji. Gość przechodzi po czerwonym dywanie przez cały dziedziniec, wzdłuż którego ustawiony jest pododdział Gwardii Republikańskiej, odbiera oddawane honory i wchodzi schodami głównego wejścia, na których szczyście następuje powitanie obu głów państw.

Wizyty państwowe w Zjednoczonym Królestwie składane są zwyczajowo od wtorku do piątku. Ceremonia oficjalnego powitania w Londynie przez królową brytyjską przypada zazwyczaj na godziny południowe i jest organizowana w Whitehall, na placu Horse Guards (przed siedzibą dowództwa gwardii konnej), gdy gość udaje się do pałacu Buckingham, lub przed zamkiem w Windsorze (w królewskim The Home Park), jeśli tam będzie mieszkał. Uczestniczy w niej batalion jednego z pułków królewskiej gwardii pieszej, którego dowódca składa raport w języku gościa o gotowości oddziałów do przeglądu. Po odegraniu hymnów, oddaniu 41 salw armatnich (*Royal Salute*), przeglądzie wojsk i wzajemnym przedstawieniu osobistości gość w towarzystwie królowej przejeżdża londyńską aleją The Mall otwartym powozem (*State Coach*, może być również określany w języku polskim jako *victoria*; nigdy nie powinno się go błędnie nazywać kareta) i w otoczeniu eskorty kawaleryjskiej udaje się do swej rezydencji.

Wskazany w ceremoniale amerykańskim i brytyjskim zwyczaj powitania najwyższych osobistości 21 salwami armatnimi (ang. *21-gun salute*) pochodzi z XVIII-wiecznej tradycji brytyjskiej marynarki wojennej i miał podkreślać jej supremację na morzach świata. Anglo-amerykańskie porozumienie z 1875 roku o wzajemności honorów (*gun-for-gun return*) uczyniło z 21 salw armatnich międzynarodową normę wyrażania szacunku państwom i ich najwyższym przedstawicielom. W obecnie stosowanym ceremoniale amerykańskim stanowią one salut

narodowy (*national salute*) dla uczczenia święta narodowego 4 lipca i urodzin Waszyngtona 22 lutego oraz przy powitaniu głowy obcego państwa lub członka rodziny panującej, prezydenta, byłego prezydenta i prezydenta elekta USA. Wiceprezydentowi, przewodniczącym Izby Deputowanych i Sądu Najwyższego, członkom gabinetu i gubernatorom, a także szefom obcych rządów odwiedzającym USA i ambasadorom w dniu złożenia listów uwierzytelniających przysługuje 19 salw.

Wielka Brytania zachowała zasadę 21 salw armatnich jako *Royal Salute*, ale zwiększa ich liczbę do 42 z okazji uroczystości państwowych – jak otwarcie sesji Parlamentu (*State Opening of Parliament*), wizyta państwowa (*State visit*) i urodziny członka rodziny królewskiej, a do 62 – dla uczczenia królowej: jej urodzin, rocznicy wstąpienia na tron i koronacji. Przy powitaniu głowy obcego państwa rozpoczynającej wizytę państwową w Wielkiej Brytanii oddaje się jednocześnie 41 salw w Green Park i 62 salwy z zamku Tower.

Wiele krajów zrezygnowało z powitalnych salutów dla goszczonych głów państw. W Polsce uroczysty salut 21 salw armatnich rozlega się tylko z okazji świąt narodowych 3 Maja i 11 Listopada oraz wskazanych rozkazem ministra obrony narodowej świąt wojskowych. Przysługuje on również prezydentowi Rzeczypospolitej w trakcie ceremonii przejmowania zwierzchnictwa nad Siłami Zbrojnymi, podobnie jak podczas uroczystości pogrzebowych, jeśli umrze na urzędzie. Salut armatni stosuje się też w Polsce zwyczajowo w ceremoniale marynarki wojennej dla oddania szacunku okrętowi innego państwa.

Specyfiką ceremonii powitania gościa składającego wizytę państwową lub oficjalną w Pekinie jest, ze względów klimatycznych, jej organizacja na zewnątrz lub wewnątrz Wielkiej Hali Ludowej, siedziby parlamentu i miejsca uroczystości przy placu Tian'anmen. Protokół Chińskiej Republiki Ludowej przewiduje, że uroczystość odbywa się na wschodnim placu przed Wielką Halą od 1 kwietnia do 31 października, a w jej północnym pawilonie od 1 listopada do 31 marca. Przebieg jest właściwie identyczny: powitanie gościa przez przywódcę chińskiego (mogą im towarzyszyć małżonki), przedstawienie delegacji, wysłuchanie hymnów narodowych i przegląd kompanii honorowej trzech rodzajów wojsk Chińskiej Armii Ludowo-Wyzwoleńczej. Jeśli ceremonia odbywa się na zewnątrz, podczas wykonywania hymnów bateria artylerii oddaje na cześć obcego prezydenta 21 salw, a dla obcego premiera – 19. Po powitaniu obaj przywódcy żegnają współmałżonki i przechodzą na rozmowy do Sali Hebei we wschodnim pawilonie Wielkiej Hali.

Rozmowy mogą być również organizowane w kompleksie Zhongnanhai, oficjalnej rezydencji państwowej.

Wróćmy jednak do zwyczaju polskiego. Oficjalne powitanie szefa obcego rządu w Warszawie ma przebieg zbliżony do ceremonii prezydenckiej, lecz jest skromniejsze. Wśród witających są jedynie osobistości uczestniczące w rozmowach, korpus dyplomatyczny akredytowany w Warszawie reprezentuje tylko dziekan, czyli nuncjusz apostolski, a kompania honorowa WP występuje w składzie jednego rodzaju wojsk (wojska lądowe). Obaj premierzy stają przed wejściem do Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, po ich prawej ręce zajmują miejsce delegacja gościa i pracownicy jego ambasady w Warszawie, po lewej – delegacja polska, dziekan korpusu dyplomatycznego i władze stolicy, a kompania reprezentacyjna WP ze sztandarem i orkiestrą ustawia się naprzeciw.

12.10. Rezydencja gościa

Planując wizytę, dąży się do tego, by rozpoczynała się od oficjalnego powitania w godzinach południowych. Ułatwia to realizację zasadniczych punktów spotkania i odbycie rozmów obu głów państw do wieczora, który kończy się oficjalnym obiadem. Czasem taki porządek jest niemożliwy – choćby wówczas, gdy gość odwiedza kilka państw. Jeśli przylot następuje późnym wieczorem, gość udaje się z lotniska bezpośrednio do swojej rezydencji, a powitanie odbywa się następnego dnia rano. Dopiero oficjalne powitanie przez prezydenta oznacza początek wizyty. Wszystkie spotkania gościa przed oficjalnym powitaniem – w razie wcześniejszego przybycia – mają charakter prywatny.

Rezydencją (ang. *residence*, franc. *résidence*) głowy obcego państwa podczas wizyty w Warszawie jest w zasadzie Pałac Belwederski, pozostający w dyspozycji prezydenta Rzeczypospolitej. Nad pałacem na czas pobytu gościa podnosi się jego flagę państwową lub proporzec osobisty. Rezydencja traktowana jest kurtuazyjnie przez gospodarza jako siedziba gościa. Może w niej przyjmować rozmówców oraz podejmować przedstawicieli goszczącego państwa. Szefowie obcych rządów zamieszkują natomiast w pobliskim zespole rezydencji rządowych przy ulicy Parkowej. Pozostała część delegacji rozlokowana jest na koszt gospodarzy w hotelu.

Podczas kadencji Bronisława Komorowskiego, gdy para prezydencka zamieszkała w Belwederze, na rezydencję wybierano jeden z najlepszych hoteli

w centrum stolicy, rekomendowany przez Protokół Dyplomatyczny i Biuro Ochrony Rządu. Zazwyczaj gościom poleca się dwa lub trzy hotele, z których wybierają podczas misji przygotowawczej najodpowiedniejszy. Na ostateczną decyzję wpływają konkretne potrzeby delegacji, na przykład wielkość apartamentu dla głowy państwa, tak zwanego apartamentu królewskiego (ang. *Royal suite*, franc. *suite royale*), bliskość pokoi dla ochrony, możliwość zajęcia całego piętra, drogi ewakuacyjne.

Wiele stolic dysponuje specjalnymi rezydencjami dla głów obcych państw (ang. *State Guesthouse*, franc. *résidence des hôtes étrangers*): w Waszyngtonie jest nią Blair House naprzeciw Białego Domu, w Pekinie – rezydencja państwowa Diaoyutai, w Tokio – Pałac Akasaka, a dla gości monarchy brytyjskiego składających wizytę państwową – zamek w Windsorze. Rezydencją gości staje się czasem jedno ze skrzydeł pałacu głowy państwa – Buckingham w Londynie, Kwirynalskiego w Rzymie czy Kremlowski w Moskwie. Wtedy wywiesza się na nim flagi obu państw.

12.11. Wymiana upominków, rozmowy delegacji

W programie wizyty państwowej w Polsce, po zakończeniu uroczystości powitania, jest spotkanie obu delegacji w Pałacu Prezydenckim, gdzie następuje ceremonia wymiany odznaczeń i wręczenia upominków. Odznaczenia nadawane są tylko w czasie wizyt składanych przez głowę państwa. Symbolizują szczególnie dobry stan stosunków między obu państwami i stanowią nagrodę dla osób, które się do tego przyczyniły. Są dwie możliwości wymiany odznaczeń: tylko głowy państw przekazują sobie nawzajem insygnia najwyższych orderów swych krajów lub przy okazji wizyty zostają odznaczone osobistości obu państw uczestniczące w jej przygotowaniu i przebiegu. W uroczystości wymiany odznaczeń zwykli uczestniczyć fotoreporterzy prasowi i kamerzyści telewizyjni (*photo opportunity*).

Prezydent Rzeczypospolitej może – na wniosek ministra spraw zagranicznych lub z własnej inicjatywy – odznaczyć goszczonego szefa obcego państwa Orderem Orła Białego, co czynione jest bardzo rzadko, lub Krzyżem Wielkim Orderu Zasługi RP. W zamian otrzymuje najwyższe odznaczenie kraju, z którego pochodzi jego gość. Szefowie państw nakładają sobie nawzajem insygnia orderowe. Czasami orderzy mogą również otrzymywać ich współmałżonkowie.

Jeśli oba państwa uzgodniły wcześniej szerszą wymianę odznaczeń, przedkładają listy osobistości, które powinny je otrzymać. Zazwyczaj przyjmuje się, że gospodarze, ze względu na większe zaangażowanie w wizytę, powinni otrzymać dwu-, a nawet trzykrotnie więcej odznaczeń niż goście. Osobistości obce mogą być odznaczane przez władze polskie wyłącznie insygniami jednej z pięciu klas Orderu Zasługi RP, odpowiednio do rangi odznaczanego. Kwestia wymiany orderów jest zatem dość delikatna, tym bardziej że może się wiązać z niechętnym stosunkiem do obcych odznaczeń (niektóre państwa, jak na przykład Szwajcaria, zakazują swoim obywatelom ich przyjmowania bądź to utrudniają) lub z rozbieżnościami w przepisach orderowych zainteresowanych państw. Może też mieć istotne konotacje polityczne. Przyznanie w 1978 roku przez królową brytyjską Wielkiego Krzyża Orderu Łaźni (GCB) rumuńskiemu dyktatorowi Nicolae Ceaușescu podczas jego wizyty państwowej w Londynie – jedynej złożonej przez komunistycznego przywódcę europejskiego – do dziś kładzie się cieniem na historii tego odznaczenia (Ceaușescu został go pośmiertnie pozbawiony przez królową Elżbietę II).

Jeśli jednak dochodzi do wymiany odznaczeń, dokonuje się jej na samym początku wizyty za pośrednictwem Protokołu Dyplomatycznego, bez dekorowania samych odznaczonych. Zgodnie ze zwyczajem noszą oni odznaki otrzymanych orderów na oficjalnym obiedzie wieczorem pierwszego dnia wizyty, chyba że nie przewiduje tego wymagany strój.

Istotnym elementem wizyty jest również wymiana upominków między głowami państw. Stwarza to atmosferę przyjacielskich odwiedzin i ma świadczyć o osobistym charakterze kontaktów przywódców oraz wdzięczności gościa za przyjęcie. Łatwo tu jednak popełnić niezręczność. Ujawnienie w 1979 roku przez prasę, że Valéry Giscard d'Estaing przyjął od środkowoafrykańskiego dyktatora Bokassy plakietę wysadzaną diamentami, jest powszechnie uznawane za jedną z przyczyn jego przegranej w wyborach prezydenckich 1981 roku i końca wielkiej kariery politycznej.

Upominki zatem powinny mieć wartość jedynie umowną i symboliczną, nie mogą krępować kosztownością. Tylko takie obdarowany może zatrzymać jako pamiątkę osobistą. Te cenne, jak na przykład dary papieża (zazwyczaj przekazuje on dużej wartości rękopisy lub obrazy dawnych mistrzów), z zasady oddawane są do zbiorów publicznych.

Ponieważ rodzaj upominku ustala się podczas misji przygotowawczej do wizyty, trzeba wówczas określić, jaki będzie on mieć charakter: osobisty czy publiczny. W pierwszym przypadku chętnie wybiera się jako upominek dzieło krajowego rzemiosła artystycznego, przedmiot wyraźnie związany z historią lub kulturą własnego kraju, a najlepiej – zgodny z upodobaniami osoby obdarowywanej. Wzorem tak precyzyjnie przemyślanego upominku było podarowanie przez premiera RP podczas wizyty w 1995 roku premierowi Hiszpanii Felipe Gonzálezowi, kolekcjonującemu drzewka bonsai, skarłowaciałych polskich drzewek brzozy i wierzby.

W drugim przypadku możliwe jest przekazanie dzieł sztuki związanych z odwiedzanym krajem do jego publicznych zbiorów. Tak czynili przywódcy zachodnioeuropejscy przekazujący w latach siedemdziesiątych *polonica* do odbudowywanego Zamku Królewskiego w Warszawie. Bardziej kontrowersyjna, bo prawie monarsza, była decyzja prezydenta François Mitterranda o przekazaniu podczas wizyty w Seulu koreańskiego rękopisu ze zbiorów publicznych paryskiej Biblioteki Narodowej. Wreszcie upominek Lecha Wałęsy, który – na prośbę gospodarzy – podczas wizyty państwowej w Paryżu w 1991 roku obdarował prezydenta Francji parą żubrów (symbolizowała ją srebrna rzeźba, podczas gdy same zwierzęta zostały dowieszone, oczywiście, parę miesięcy później).

Po wymianie upominków małżonki opuszczają Pałac i rozpoczynają program własny. Jego przebieg jest wcześniej uzgadniany i wiąże się z zainteresowaniami małżonki gościa. W przeszłości były to często zwiedzanie muzeów lub zabytków stolicy, prezentacja lokalnego rzemiosła artystycznego, a nawet pokaz mody lub luksusowe zakupy. Dziś raczej unika się takiego eksponowania luksusu ze względu na zły odbiór społeczny. Coraz częściej za to małżonka głowy państwa angażuje się w pomoc dzieciom, chorym lub niepełnosprawnym, prowadzi własną działalność charytatywną lub wspiera uzdolnioną młodzież. Czyni tak na ogół powodowana osobistymi przekonaniem, ale jednocześnie takie postępowanie uważane jest za wzór dla innych. Do tych działań dostosowany jest jej program własny, w którego realizacji towarzyszy jej zazwyczaj małżonka gospodarza, często również z małżonkami ministra spraw zagranicznych i szefa Protokołu. W programie przewidziane jest też podjęcie małżonki gościa śniadaniem przez małżonkę gospodarza.

Prezydenci rozpoczynają rozmowy od spotkania w wąskim gronie, zwanego często rozmową w cztery oczy (ang. *private talk*, franc. *entretien restreint*). Zazwyczaj uczestniczą w nim ambasadorowie obu państw, najbliżsi

współpracownicy i tłumacze. Stara zasada uczy, że liczba uczestników jest odwrotnie proporcjonalna do stopnia otwartości takiej rozmowy. Ustala się wówczas tematykę spotkania plenarnego, ewentualnie kwestie bardziej poufne.

Następnie obie delegacje pod przewodnictwem głów państw prowadzą rozmowy plenarne, których tematyka została wcześniej określona. Trwają one zazwyczaj około dwóch godzin. Najczęściej są tłumaczone, przy czym każda ze stron ma własnego tłumacza. Tradycyjnie wybiera się metodę konsekutywną, czyli tłumaczenia po każdej wypowiedzi, choć obecnie coraz popularniejsze są – dla oszczędności czasu – tłumaczenia symultaniczne, czyli równoczesne, za pośrednictwem słuchawek. Przy wyborze metody należy pamiętać, że tłumaczenie konsekutywne jest bardziej ceremonialne, ale symultaniczne – skuteczniejsze. Fotografowie prasowi i kamerzyści mają prawo wstępu jedynie na początek spotkania.

Na zakończenie rozmów możliwe jest podpisanie umów dwustronnych oraz zwołanie konferencji prasowej. Zależnie od poziomu zawieranej umowy (traktat międzypaństwowy, umowa międzyrządowa czy międzyresortowa), szefowie państw albo ją podpisują, albo uczestniczą w jej podpisaniu przez ministrów swych rządów. Uroczystości zwykle towarzyszy prasa (*photo opportunity*, czyli przewidziana wcześniej możliwość zrobienia zdjęć, określana technicznie mianem *photo op*), choć odbycie wspólnej konferencji prasowej nie zawsze jest możliwe (jak już wskazano, głowy koronowane nie uczestniczą w takich konferencjach). Możliwa jest jednak konferencja jednostronna, na przykład w rezydencji gościa lub w ambasadzie jego kraju.

Zależnie od pory rozpoczęcia wizyty, może się po tym odbyć oficjalne lub prywatne śniadanie (ang. *lunch*, franc. *déjeuner*) na cześć goszczącej głowy państwa lub bezpośrednio przejście do kolejnego punktu programu.

W czasie oficjalnej wizyty składanej w Warszawie przez szefa obcego rządu protokół nie przewiduje wymiany odznaczeń, a wymiana upominków trwa krótko i zaraz po niej obie delegacje przystępują do rozmów (podobnie: najpierw w wąskim gronie, potem w plenarnym), często kontynuowanych przy śniadaniu oficjalnym.

12.12. Program wizyty państwowej w Polsce

Program wizyty państwowej (wizyty oficjalnej głowy państwa) składanej w Warszawie zawiera pewne stałe punkty, które realizowane są przez dwa dni. Należy tu wskazać:

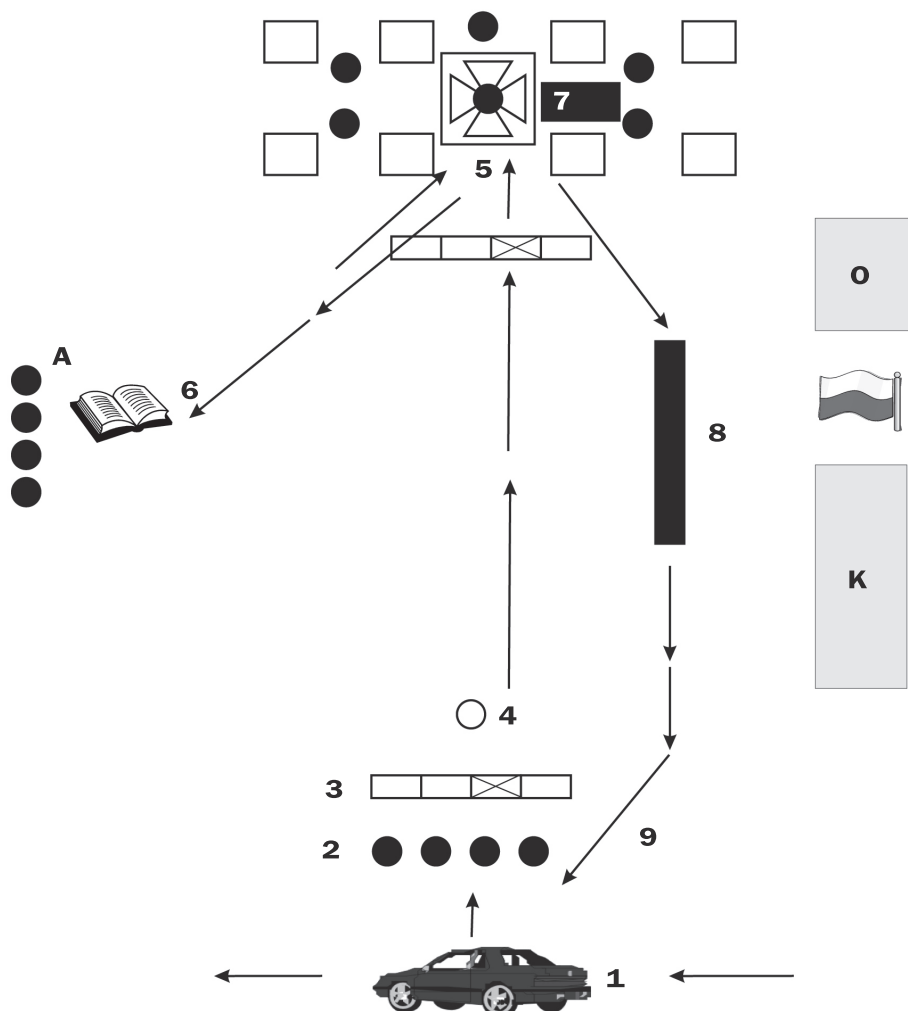
1. Uroczystość złożenia wieńców na Grobie Nieznanego Żołnierza z pełnym ceremoniałem wojskowym Kompanii Reprezentacyjnej WP w składzie trzech rodzajów wojsk wraz z asystą Szwadronu Kawalerii WP. Ceremonie uczczenia Nieznanego Żołnierza występują w protokołach wielu państw: we Francji jest to złożenie wieńca pod Łukiem Triumfalnym, we Włoszech – na Ołtarzu Ojczyzny, w Rosji – pod Murem Kremłowskim, w Wielkiej Brytanii – na Grobie Nieznanego Żołnierza w opactwie Westminster lub przed Cenotaphem, w USA – na cmentarzu narodowym Arlington.

Wieniec składają oficerowie towarzyszący głowie państwa. Najczęściej są to: adiutant, *attaché* wojskowy lub oficerowie sił zbrojnych studiujący w odwiedzanym kraju. Jeśli goście nie towarzyszą wojskowi jego kraju, wówczas wieniec składają oficerowie lub żołnierze miejscowych sił zbrojnych.

W praktyce polskiej wieniec gościa niesie dwóch żołnierzy WP. Gość w asyście komendanta garnizonu Warszawy, dyrektora Protokołu Dyplomatycznego MSZ i szefa Oddziału Protokołu MON wysłuchuje hymnów obu państw, składa wieniec i dokonuje wpisu do księgi pamiątkowej. Złożenie wieńca oznacza, że gość poprawia szarfę we własnych kolorach narodowych na położonym przez żołnierzy wieńcu i oddaje hołd chwilą milczenia. Po zapoznaniu gościa z historią Grobu uroczystość kończy defilada Kompanii Reprezentacyjnej WP.

2. Złożenie wieńca na Grobie Nieznanego Żołnierza przewiduje również protokół wizyty oficjalnej szefa rządu oraz ministra spraw zagranicznych w Polsce. Nie praktykuje się tego podczas wizyt nieoficjalnych i roboczych, których dziś odbywa się znacznie więcej. Wchodzi w skład ceremoniału wizyt wojskowych, ministrów obrony, szefów sztabów lub dowódców wojsk. Protokół poszczególnych państw może określić inne formy uczczenia zbiorowej pamięci narodu, jak na przykład wizyta w mauzoleum Mohammada V w Rabacie, czy podniosła ceremonia złożenia wieńca, a później zwiedzania mauzoleum Atatürka w Ankarze.

Schemat ceremonii złożenia wieńca na Grobie Nieznanego Żołnierza w Warszawie



1. Miejsce przybycia
2. Miejsce powitania
3. Delegacja oficjalna
4. Wieniec
5. Złożenie wieńca
6. Wpis do księgi pamiątkowej
7. Informacja o historii grobu

8. Hołd oddany sztandarowi
9. Miejsce pożegnania
- A – Przedstawiciele władz państwowych i samorządowych
- O – Orkiestra
- K – Kompania reprezentacyjna
- X – Gość

3. Ewentualne odwiedzenie pomników lub grobów związanych z historią własnego narodu. Burzliwe dzieje Polski znaczone są w wielu krajach pomnikami żołnierzy polskich, cmentarzami wojskowymi i grobami wielkich Polaków. Podobnie wiele narodów odnajduje groby swych żołnierzy (obrońców, wyzwoliciele, lotników, jeńców) w Warszawie.

4. Wizyty kurtuazyjne u marszałków Sejmu i Senatu. Są wyrazem szacunku wobec całego parlamentu, jako suwerena demokratycznego państwa, dlatego głowa państwa składa im wizyty w ich siedzibach. Półgodzinne spotkania organizuje się zawsze odrębnie, choć ze względu na wspólną siedzibę Sejmu i Senatu następują po sobie bezpośrednio. Jest to zazwyczaj rozmowa informująca gościa o sytuacji wewnętrznej kraju, pracach ustawodawczych i współpracy międzyparlamentarnej.

5. Rozmowa z prezesem Rady Ministrów. Tradycyjnie przyjmowano, że głowie obcego państwa przybywającej oficjalnie do Polski wizytę składa w jej rezydencji prezes Rady Ministrów. Podkreślało to precedencyjne pierwszeństwo głowy państwa odwiedzającej nasz kraj nad szefem rządu i wymagało uznania, że to nasz premier jest gościem obcego przywódcy. Tymczasem praktyka innych rozwiniętych demokracji wskazuje, że ten zwyczaj protokolarny ewoluuje i dzisiaj to prezydenci składają wizyty premierom Zjednoczonego Królestwa, Włoch, Francji, czy kanclerzowi Niemiec. Polski protokół wprowadził tę zmianę przy okazji wizyty prezydenta Baracka Obamy w 2011 roku. Obecnie premier przyjmuje obce głowy państw w budynku Kancelarii Prezesa Rady Ministrów lub, jeśli umożliwia to program wizyty, podejmuje je śniadaniem.

ROZDZIAŁ 13

PRZYJĘCIA

13.1. Przyjęcia

*Przyjemność stołu jest wspólna dla każdego wieku,
każdego stanu, każdego kraju i każdego dnia;
może łączyć się z wszystkimi innymi przyjemnościami
i pozostaje ostatnią, która pocieszy po ich stracie.*

Anthelme Brillat-Savarin

Przyjęcia (ang. *party, reception*, franc. *réception*) stanowią najważniejszy rodzaj spotkania towarzyskiego, które gromadzi grupę ludzi wokół wspólnego stołu. Zazwyczaj służą uczczeniu jakiegoś istotnego wydarzenia w gronie szczególnie cenionym lub bliskim, znajomych i przyjaciół. Taką formę spotkania określa się mianem wydarzenia towarzyskiego (ang. *social event*, franc. *événement convivial*). Przyjęcia są bowiem okazją do nawiązywania kontaktów i poznawania nowych osób, do interesujących rozmów – nie tylko służbowych i nie tylko na tematy zawodowe – a jedzenie doskonale się z tym komponuje. Nigdy nie powinny być traktowane jako okazja lub pretekst do „załatwiania spraw”, choć panująca na przyjęciach atmosfera nastraja ludzi do siebie bardziej życzliwie. Nie wolno stwarzać wrażenia, że zaproszenie wystosowano z zamiarem wpłynięcia na decyzję w konkretnej sprawie, gdyż goście mogą się poczuć urażeni.

Coraz częściej stosuje się obecnie zwyczaj śniadań roboczych (ang. *working lunch*, franc. *déjeuner de travail*), podczas których partnerzy kontynuują

wymianę poglądów rozpoczętą przy stole obrad. Takie posiłki nie mają charakteru przyjęć: zapraszani są na nie tylko uczestnicy rozmów, bez współmałżonków, a tematyka dyskusji dotyczy wyłącznie spraw służbowych. Obiad roboczy organizuje się zwykle podczas wizyty nieoficjalnej lub roboczej, co oszczędza czas zgromadzonych, i przeznaczają się go w całości na sprawy istotne. Przyczyną wydania przyjęcia może być wydarzenie dyplomatyczne – święto narodowe własnego kraju, konsultacje lub rozmowy przedstawicieli Ministerstwa Spraw Zagranicznych, powitanie lub pożegnanie kolegi akredytowanego w tej samej stolicy, powód może też być natury zawodowej – nawiązanie kontaktów z nowym partnerem lub kooperantem, zakończenie rozmów handlowych lub podpisanie kontraktu. Okazją bywa także uroczystość domowa – urodziny, ślub, ważny egzamin, sukces zawodowy, wizyta przyjaciół. Często przyjęcia organizuje się wieczorem dnia poprzedzającego otwarcie konferencji, aby umożliwić jej uczestnikom poznanie się w mniej zobowiązujących warunkach, nazywając je przełamaniem lodów (ang. *icebreaker*, franc. *brise-glace*). Innym rozwiązaniem jest przyjęcie na koniec konferencji, wieńczące obrady i fetujące ich wyniki (ang. *closing reception*, franc. *réception de clôture*).

Przyjęcia powinny przede wszystkim wyrażać gościnność, jaką okazuje się zaproszonym, i ułatwiać mniej formalne kontakty osobom utrzymującym dotąd znajomość jedynie na gruncie zawodowym. Bardziej swobodny charakter spotkań odbywanych na przyjęciach nie oznacza, że zwalniają one z przestrzegania dobrych manier. Przeciwnie, przyjęcia organizuje się często w sposób wyszukany i formalny, a zatem wymagający znajomości etykiety w doborze gości, ich rozsadzaniu przy stole, wyborze dań i win oraz obowiązującym stroju. Zarówno przyczyna przyjęcia, które służy uczczeniu ważnego wydarzenia, jak i chęć gospodarzy, by okazać gościom przez serdeczny sposób ich podjęcia szacunek i sympatię, wymagają uroczystej formy i osobistej kultury. Towarzyski charakter przyjęcia nie upoważnia gości do pełnej swobody w zachowaniu lub stroju, która oznaczałaby brak szacunku dla gospodarzy. Wprawdzie zwykło się mawiać, że gospodyni zależy, aby jej goście czuli się jak u siebie w domu, ale osiąga się to nie przez odrzucenie form, lecz przez stworzenie zaproszonym przyjaznej atmosfery.

Największy w dziejach twórca literatury gastronomicznej Anthelme Brillat-Savarin wyrokował bezapelacyjnie: „Kto przyjmuje przyjaciół i nie zadba, by wszystko było dla nich odpowiednio przygotowane, nie jest godzien posiadania przyjaciół”. Przyjęcie stanowi zatem dla gospodarzy wyzwanie organizacyjne

i towarzyskie. Dobór gości jest w nim równie ważny jak dobór potraw i win. Ludzie bardzo zajęci zawodowo i pozbawieni wolnego czasu przyjmują zaproszenia, które umożliwiają spotkanie interesujących rozmówców i dzięki nim oderwanie się myślą od pracy, unikają natomiast dodatkowego obciążenia nieciekawym, męczącym wieczorem.

13.2. Wstępne przygotowanie przyjęcia

Przyjęcia dzielą się najprościej na stojące, które określa się zazwyczaj jako koktajl lub – skromniej – lampkę wina, oraz zasiadane. Formą pośrednią jest przyjęcie bufetowe, które może oznaczać zarówno to, że goście wybierają dania z bufetu i jedzą je na stojąco, jak i to, że przewidziano dla nich stoliki, przy których siadają z daniami przyniesionymi z bufetu.

Przed podjęciem przygotowań organizacyjnych należy dokonać wyboru typu przyjęcia, opierając się na takich przesłankach, jak:

- roboczy bądź towarzyski jego charakter;
- stopień uroczystości i ważności;
- wielkość środków, jakie można na nie przeznaczyć;
- powierzchnia sal recepcyjnych.

Określenie charakteru przyjęcia ma zasadnicze znaczenie dla ustalenia listy gości, ich rozsadzenia przy stole, a nawet dla doboru potraw i win. Z tego punktu widzenia wyróżniamy trzy typy przyjęć: robocze (ang. *business function*, franc. *d'affaires*), oficjalne (ang. *formal function*, franc. *officielle*) i towarzyskie (ang. *social function*, franc. *conviviale*). Na śniadania i obiady robocze, zważywszy na ich zawodowy charakter, zaprasza się gości bez współmałżonków. W konsekwencji zupełnie inaczej będzie wyglądało rozsadzanie zaproszonych przy stole, gdyż w tym wypadku nie stosuje się zasady alternacji, czyli przemiennego sadzania kobiet i mężczyzn. Na przyjęciach roboczych kobiety zajmują bowiem miejsca, które im przysługują z tytułu stanowiska służbowego i zgodnie z porządkiem precedencji. Przyjęcia robocze są często krótsze i w mniejszym stopniu koncentrują się na docenianiu jakości kuchni i win.

Jeśli chodzi o ważność uroczystości i rangę zaproszonych, należałoby uznać za niewskazane wydanie przyjęcia stojącego, jeśli jego głównym uczestnikiem miałby być minister, biskup czy wybitny uczony. Dodatkową oznaką wagi

przyjęcia jest pora jego organizacji. Bardziej uroczyste odbywają się wieczorem, gdyż, z jednej strony, wymagają często przebrania się w odpowiedni strój, a z drugiej – mogą trwać dłużej niż przyjęcia wydawane w ciągu dnia pracy.

Zasadniczo należy przyjąć, że najlepszymi porami na przyjęcia są godziny południowe, które odpowiadają polskiej porze obiadowej, lub wieczorne, po zakończeniu pracy. Przyjęcie wydawane w godzinach południowych określa się zawsze w języku protokołu dyplomatycznego mianem śniadania (ang. *lunch*, a dla bardziej formalnych *luncheon*, franc. *déjeuner*), a przyjęcie wieczorne – mianem obiadu (ang. *dinner*, franc. *dîner*). Terminy te pochodzą z etykiety monarszej, która poranek wyłączała z obowiązków publicznych władcy. Jego pierwsze śniadanie (ang. *breakfast*, franc. *petit déjeuner*) było zatem całkowicie prywatne, a pierwszym oficjalnym posiłkiem stawało się śniadanie południowe. Podobnie wieczorne przyjęcie to obiad, gdy posiłek zwany kolacją (ang. *supper*, franc. *souper*) ma zawsze charakter prywatny. *Souper* jest też określeniem późnej i dość lekkiej kolacji jadanej w restauracji po zakończeniu spektaklu teatralnego lub operowego.

W konsekwencji nie organizuje się przyjęć oficjalnych w formule pierwszego śniadania ani kolacji. Jednakże uproszczenie zwyczajów i potrzeba lepszego zarządzania czasem przyczyniły się do powstania nowej mody spotkań przy pierwszym śniadaniu. Są to spotkania nieformalne, chętnie organizowane podczas wizyt zagranicznych najwyższych osobistości; szczególnie popularne są pierwsze śniadania z przedstawicielami mediów (na przykład z redaktorami naczelnymi opiniotwórczych tytułów prasowych). Pierwsze śniadanie stwarza zawsze atmosferę prywatności i nieformalności, co znaczy, że można je planować dla każdego innego typu spotkań, jeśli ich uczestnicy mają wolę zachowania takiego ich charakteru (szczególnie, gdy są to dobrze się znający i zaprzyjaźnieni ministrowie).

Dokładne godziny posiłków południowych i wieczornych różnią się w zależności od zwyczajów krajowych, dyktowanych z kolei przez panujący klimat i porę roku. Można przyjąć, że pora śniadania (*lunchu*) przypada na godziny 13.00–15.00, choć zdarza się przesunięcie początku o pół godziny, czyli na 12.30 lub 13.30. Oficjalny obiad powinien rozpoczynać się po godzinie 20.00, również z tolerancją półgodziną: w krajach północy może to być już 19.30, podczas gdy w kręgu śródziemnomorskim najwcześniej 20.30, choć latem – ze względu na panujące gorąco – na obiad zaprasza się dopiero po 21.30 (w Hiszpanii będzie to nawet 22.00–22.30). Te orientacyjne godziny posiłków należy wiązać bardziej z tradycją kulturową niż z samą uciążliwością klimatu.

Śniadania robocze powinny trwać mniej więcej półtorej godziny, śniadania oficjalne można przedłużyć do dwóch godzin, a obiady oficjalne mogą zająć nawet dwie i pół godziny.

W dni wolne od pracy zwyczaj anglosaski proponuje formułę łączącą późne pierwsze śniadanie (*breakfast*) i wczesny lunch, zwaną w USA *brunchem*. Jej skromniejszymi odpowiednikami są w Wielkiej Brytanii *elevenes*, a w Australii i Nowej Zelandii – *morning tea*. Jest to bardzo dogodna pora przyjęć dla gości prywatnych, gdyż w soboty i niedziele nie organizuje się z zasady oficjalnych przyjęć (chyba że wiążą się z przypadającymi tego dnia uroczystościami).

Innym tradycyjnie anglosaskim typem posiłku jest herbata (ang. *tea*), choć znaczenie tego terminu może być różne. Herbatę popołudniową (ang. *afternoon tea*) organizuje się w warunkach brytyjskich zazwyczaj między 14.30 i 16.30, podając do niej kanapki, krakersy i ciasta. Formułę tę stosuje się w korpusie dyplomatycznym jako dogodną porę spotkania kobiecego. Formalna herbata (ang. *high tea*, co pochodzi nie od okrzyku: „Już najwyższy czas coś zjeść!”, jak twierdzą niektórzy, lecz od *high* rozumianego jako *formal*, czyli „uroczysty”) to brytyjskie określenie wczesnego posiłku wieczornego podawanego najczęściej około godziny 19.00. Składa się on z dania gorącego, ciasta i herbaty, choć nie wyklucza wina lub piwa. W Australii i Nowej Zelandii można spotkać się z terminem *tea* jako synonimem angielskiego *dinner*, głównego posiłku wieczornego.

Jeśli chodzi o budżet przyjęcia, przyjmuje się umownie, że zasiadane kosztuje na osobę średnio trzy razy więcej niż koktajlowe. Poza wydatkami związanymi z przygotowaniem sal, stołów i potraw należy bowiem pamiętać o kosztach obsługi. Przyjęcie zasiadane przed stu laty wymagało jednego kelnera do obsługi dwójga gości! Dzisiejsze normy są bardziej oszczędne, ale i tak zgodnie z nimi powinno się przewidywać jednego kelnera na najwyżej sześciu gości. Jest to konieczne, aby zapewnić równoczesne serwowanie dań, szybkie uprzątnięcie talerzy i sztućców oraz doglądanie, czy goście nie brakuje pieczywa, wody lub wina.

Liczbę zaproszonych gości należy uzależnić od przestrzeni, na której można ich przyjąć. Organizując koktajl, zakłada się, że na 1 m² przypadają dwie osoby; jeśli decydujemy się na przyjęcie bufetowe – będzie to półtorej osoby, natomiast na przyjęciu zasiadającym tyle miejsca wymaga jedna osoba. Zatem to stosunek liczby zaproszonych do wielkości przestrzeni recepcyjnej zdeterminuje

typ przyjęcia. Przykładowo, zasiadany obiad na 60 osób będzie wymagał pracy 10 kelnerów i sali jadalnej o powierzchni przynajmniej 60 m².

Podobne uwagi odnoszą się do przyjęcia w restauracji – coraz częściej wybieranej formy spotkania służbowego. Jest ono prostsze do przeprowadzenia *ad hoc*, ale za to bardziej kosztowne i nie zawsze spełnia oczekiwania zapraszającego. Powinno się zatem wybierać restaurację znaną wcześniej, a nie eksperymentować i zapraszać do nowej. Jest to wyraz troski o swoich gości i przezorności, by uchronić się przed niemiłą niespodzianką (mało urozmaicona kuchnia, długie oczekiwanie na serwis, zły poziom obsługi itp.). Najczęściej rezerwuje się telefonicznie stolik na konkretną godzinę i z podaniem liczby osób. W bardzo dobrych restauracjach jedynie zapraszający powinien dostać kartę z cenami; jego goście mają w swych kartach tylko nazwy dań. Również kartę win otrzymuje tylko osoba zapraszająca; jeśli jest nią kobieta, zazwyczaj o dokonanie wyboru prosi mężczyznę siedzącego po prawej ręce. Można uznać, że jest to przeżytek, coraz mniej rozumiały w życiu współczesnym, zważywszy, że kobiety są zazwyczaj lepszymi degustatorami win.

Jeśli zaprasza się do restauracji większą liczbę osób, czyli począwszy od sześciu, przyjęcie należy odpowiednio przygotować. Do restauracji najlepiej przyjść w przeddzień, aby zarezerwować miejsce, ustalić układ stołu, rozsadzenie gości i wybrać dania oraz wina tworzące menu, które zostanie im podane. Jest to właściwe rozwiązanie, gdyż przyspiesza obsługę i pozwala skoncentrować się na rozmowie, podczas gdy wręczanie karty dań wszystkim gościom bardzo wydłuża czas zamawiania. Jeśli zapraszający decyduje się jednak na zamawianie z karty, goście powinni dokonać wyboru jak najszybciej. Trzeba tu zwrócić uwagę na drobną różnicę semantyczną: po polsku „menu” to zarówno sama karta dań, jak i dokonany wybór, podczas gdy po francusku *menu* oznacza proponowany przez restaurację stały zestaw dań, a ich samodzielne wybieranie z karty określa się terminem *à la carte*.

13.3. Typy przyjęć

Lampka wina (franc., ang. *vin d'honneur*) nie jest w dosłownym znaczeniu przyjęciem. Jest raczej krótkim akcentem towarzyskim zamykającym oficjalną uroczystość, trwającym zazwyczaj nie dłużej niż pół godziny. W pracy bywa formą uczczenia imienin, awansu lub innego ważnego w życiu osobistym wydarzenia,

którym chcemy się podzielić ze współpracownikami. Wystarczy wówczas przewidzieć na każdą zaproszoną osobę do dwóch kieliszków wina białego, wytrawnego, musującego lub wyjątkowo szampana, napój bezalkoholowy (woda mineralna, sok owocowy) oraz ewentualnie drobne suche ciasteczka (krakersy, minipizze), słone paluszki lub tartinki. Nigdy nie należy natomiast podawać solonych orzeszków arachidowych lub migdałów, gdyż ich smak będzie się kłócił ze smakiem wina i odbierał możliwość jego docenienia. Organizacja lampki wina nie wymaga obsługi kelnerskiej.

Koktajl (ang. *cocktail party*) był pierwotnie, w wiktoriańskiej Anglii, stojącym spotkaniem w męskim gronie przy kieliszku alkoholu, odbywającym się po zapadnięciu zmroku, które umownie wyznaczano na godzinę 18.00. Obowiązywał wówczas strój koktajlowy, ubranie już o charakterze wizytowym (ang. *semi-formal*, franc. *tenue d'après-midi*). Obecnie koktajl stał się najbardziej uniwersalną i wygodną formą przyjęcia. Jego zaletą jest to, że trwa stosunkowo krótko (do dwóch godzin) i odbywa się na stojąco, co ułatwia zgromadzenie większej liczby zaproszonych i dostosowanie czasu uczestnictwa do indywidualnych potrzeb gościa. Koktajl urządzany bywa zarówno wewnątrz domu, jak i na zewnątrz, jako przyjęcie ogrodowe (ang. *garden party*). Można z niego wyjść w każdym momencie, zaś opuszczenie przyjęcia zasiadanego nie jest możliwe przed jego końcem. Na koktajlu powinno się przebywać nie krócej niż 20–30 minut. Dzięki temu koktajl stał się najdogodniejszą formą przyjęcia dyplomatycznego, które wydaje się z okazji święta narodowego swego kraju – a zatem z maksymalną liczbą zaproszonych i dużą rotacją gości. Powszechność przyjęć typu koktajlowego zrodziła nawet powiedzenie, że dyplomata niczym nie różni się od konia, gdyż – podobnie jak koń – pracuje i je na stojąco.

Wbrew pozorom udział ambasadorów w koktajlach wydawanych przez ich kolegów z okazji świąt narodowych swoich krajów jest uważany za dość czasochłonny i uciążliwy obowiązek. Aby jednak nie wyróżniać jednych kosztem drugich, doradza się chodzenie albo na wszystkie, albo na żadne, choć w praktyce żadne z tych rozwiązań nie jest dobre. Udział w obchodach święta narodowego jest często skrętnie odnotowywany i na jego podstawie ocenia się stan stosunków łączących państwa. Protokół dyplomatyczny doradza przedstawicielom najwyższych władz państwowych, by uczestniczyli w takich przyjęciach z rozważą. Nie przewiduje się w nich udziału głowy państwa ani szefa rządu, poza sytuacją zupełnie nadzwyczajnego gestu politycznego. Uczynienie wyjątku może bowiem

wywołać nacisk ze strony innych ambasadorów. Naturalna jest obecność na przyjęciach ministrów i wiceministrów. Sugeruje się jednak unikania częstych sytuacji, w której zbyt licznie pojawiają się oni na koktajlach w ambasadach mocarstw, omijając placówki mniejszych państw. Wyjątkową sytuację stanowi ochłodzenie stosunków z innym państwem, gdy Protokół Dyplomatyczny może zalecić swoim władzom w kraju i nakazać swoim ambasadorom za granicą nieuczestniczenie lub obniżenie poziomu uczestnictwa w uroczystościach z okazji święta narodowego tego państwa.

Dwugodzinny koktajl można organizować najwcześniej w południe i nie później niż do wczesnego wieczora, by dać gościom czas na uczestnictwo jeszcze tego dnia w obiedzie zasiadającym. Optymalna pora na koktajl to albo godziny lunchu, czyli 13.00–15.00, albo bezpośrednio po zakończeniu pracy, czyli umownie po godzinie 17.30.

Przybywających gości witają gospodarze. Koktajle wydawane przez ambasadorów z okazji święta narodowego są okazją do składania im życzeń. Ambasador z małżonką, w towarzystwie swego zastępcy i *attaché* wojskowego ze współmałżonkami, oczekują gości przy wejściu (ang. *receiving line*, franc. *ligne de réception*), witają ich i przyjmują życzenia. W uroczystych sytuacjach podchodzące osoby anonsuje pracownik Protokołu ambasady, który wyczytuje ich nazwiska i funkcje. Takie zadanie powierza się także wyspecjalizowanemu odźwiernemu, zwanemu wywoływaczem (ang. *caller*, franc. *aboyeur*). Goście powinni pamiętać, by przy powitaniu rozmawiać krótko i nie tworzyć za sobą krępującej kolejki oczekujących. Niektórzy ambasadorowie uważają za swój obowiązek stanie przy wejściu przez cały czas koktajlu, gdyż część gości przybywa w drugiej godzinie przyjęcia, a część wówczas już je opuszcza. Inni dyplomaci witają przez pierwsze pół godziny, a później przechodzą do salonów recepcyjnych, by rozmawiać z gośćmi – witanie później przybywających zlecają niższymi rangą współpracownikom. Wracają potem na ostatnie pół godziny przyjęcia na pożegnanie wychodzących.

Na koktajlach podaje się szeroki wybór napojów alkoholowych – zazwyczaj wina (w tym musujące lub szampana), wódkę, whisky, gin i przyrządzone na ich bazie koktajle oraz piwo, jeśli jest ono napojem narodowym – oraz bezalkoholowych, serwowanych w barach lub roznoszonych przez kelnerów, a także bufet dań zimnych i gorących. Z zimnych powinny być kanapki (tartinki), sałatki, wędliny, wędzone ryby, a z gorących takie, które można jeść wyłącznie widelcem, trzymając talerz i posługując się jedną ręką, bez pomocy noża. Stąd zresztą dość

staroświeckie określenie tego typu przyjęcia francuskim mianem *à la fourchette* („widelcem”), które do dzisiaj konsekwentnie stosuje protokół rosyjski (*furszet*). Dzisiaj coraz częściej podczas takich przyjęć podaje się dania, które nie wymagają w ogóle sztućców – można brać je z tacy ręką. Określa je się w związku z tym w dosłowny sposób mianem *finger food*.

Na przyjęciach koktajlowych upowszechnia się podawanie jednorazowych plastikowych kieliszków, talerzyków, sztućców i papierowych serwetek. Jest to zwyczaj może niepiękny, ale praktyczny, gdy uwzględnić, że czasem na koktajlu z okazji święta narodowego można mieć ponad tysiąc zaproszonych osób. Należy jednak zdecydowanie odradzić spotykane czasem plastikowe talerzyki z uchwytem do umocowania kieliszka. Przy pozorach wygody, jest to po prostu nieeleganckie. Musi pozostać jasne, że plastikowa zastawa nigdy nie będzie uznana za elegancką, co zaważy na ocenie całego przyjęcia, na którym się jej użyje. Można w zasadzie doradzać to tylko organizatorom pikników i prywatnych przyjęć grillowych.

Plusem przyjęcia koktajlowego jest możliwość niekrępującego wyjścia bez pożegnania z gospodarzami, zwanego wyjściem po angielsku, co pochodzi z francuskiego *filer à l'anglaise*, podczas gdy język angielski zwyczaj ten przypisuje Francuzom (*to take French leave*). Gdy gospodarze krążą między gośćmi po salach recepcyjnych lub ogrodzie, ich poszukiwanie byłoby bardzo czasochłonne i angażowałoby zbyt wiele osób. Jednakże na przyjęciach dyplomatycznych wydawanych z okazji święta narodowego gospodarze często stoją w pobliżu drzwi, aby móc pożegnać wszystkich wychodzących, co upraszcza sytuację.

Nową odmianą przyjęcia koktajlowego staje się pochodzące z włoskiej tradycji *aperitivo cenato*, czyli *apericena*, która łączy wieczorne spotkanie przyjaciół przy drinku i bufet przekąskowy. Do rozpowszechnionego *aperitivo*, czyli rozpoczęcia wieczoru przed wyjściem na kolację, dodano kolację (*cena*) improwizowaną w domu. *Apericena*, którą określa się po francusku jako *apéritif dinatoire*, *apéro dinatoire*, a po angielsku jako *appetizer buffet*, *appetizer-only dinner party*, *casual buffet*, jest przyjęciem bardzo nieformalnym i może trwać praktycznie cały wieczór. Nie wymaga długich przygotowań, zastawy stołu ani obsługi. Podaje się na niej wina, napoje alkoholowe i bezalkoholowe, którym towarzyszy bogaty bufet przekąskowy.

Przyjęcia zasiadane (ang. *seated meal*, franc. *déjeuner/dîner assis*), jak już wspomniano, mogą odbywać się w porze obiadowej i noszą wówczas nazwę śniadania (ang. *luncheon*, franc. *déjeuner*), lub wieczorem, kiedy nazywa się je obiadem (ang. *dinner*, franc. *dîner*). Aby uniknąć niejasności co do określeń śniadania i obiadu, w polszczyźnie coraz częściej posługujemy się terminem *lunch*. Przyjęcia bufetowe organizuje się również w godzinach południowych (ang. *buffet lunch*, franc. *déjeuner-buffet*) lub wieczornych (ang. *buffet dinner*, franc. *dîner-buffet*, *buffet dînatoire*) i można je uważać za uproszczoną formę przyjęć zasiadanych (nie ma wyznaczonych miejsc dla zaproszonych, bufet bywa samoobsługowy, przygotowane dania są mniej pracochłonne).

To, że na przyjęciach bufetowych nie wyznacza się miejsc przy stołach, czyli swobodne zasiadanie (ang. *free sitting*, franc. *placement libre*), jest bardzo lubiane przez zapraszanych gości, gdyż mogą dobrać się w kręgu znajomych lub mających ochotę na wspólną rozmowę. Na przyjęciach dyplomatycznych jednak pracownicy ambasady nie powinni siadać razem, pozostawiając innych gości bez towarzystwa, co jest niestety częstą, a niewłaściwą skłonnością ludzi pracujących z sobą na co dzień.

Przyjęcie zasiadane rozpoczyna się od części stojącej, aperitif, podczas której – w oczekiwaniu na przybycie wszystkich zaproszonych – kelnerzy proponują gościom napoje alkoholowe. Jeśli nie ma do tego szczególnych przeciwwskazań, wolno wówczas palić, chociaż nie cygara – nie ze względu na intensywny zapach, lecz dlatego, że ich palenie wymaga dużo czasu. Aperitif, zwany czasem błędnie koktajlem, nie może trwać dłużej niż pół godziny. Po upływie tego czasu, gdy zgromadzi się już większość zaproszonych, w tym główny gość, należy prosić do stołu, nawet jeśli nie wszyscy dotarli. Brak punktualności jest uchybieniem.

Przy aperitifie, który służy zaostreniu apetytu przed jedzeniem, goście przedstawiają się sobie i nawiązują luźne rozmowy. Przyjęcie może również kończyć część stojąca, gdy gościom proponuje się kawę i kieliszek mocnego alkoholu – koniaku lub likieru – ułatwiającego trawienie (ang. *digestive*, franc. *digestif*), do których wolno zapalić papierosa, a nawet cygaro, niewskazane wcześniej. Może być to moment długo wyczekiwany przez niektórych gości, jako że palenie podczas całego posiłku jest absolutnie niedozwolone (prośbienie kelnera o podanie popielniczki stanowi nietakt). Pierwotnie ograniczenia w paleniu tytoniu podczas przyjęć wprowadzano, aby zapach dymu nie zakłócał aromatów jedzenia

i smaków wina. Dziś wynikają one z powszechnego zakazu palenia w miejscach publicznych.

Sygnałem do zakończenia aperitifu jest otwarcie przez kelnera drzwi do sali jadalnej lub, coraz rzadsze w naszych warunkach, zgłoszenie przezeń gospodyni gotowości do przyjęcia – staroświeckie „Podano do stołu”, jako odpowiednik francuskiego zdania: *Madame est servie*, dla którego mniej stylowym odpowiednikiem angielskim jest: *Dinner is served*. Przed wejściem do sali jadalnej goście otrzymują informację o wyznaczonych im miejscach przy stole.

13.4. Zaproszenia

Zaproszenie (ang., franc. *invitation*) na oficjalne przyjęcie może mieć formę listu lub – częściej – drukowanego kartonika i zazwyczaj wymaga akceptacji. Zawiera wszystkie niezbędne informacje o przyjęciu. Zaproszenie listowne jest bardziej osobiste i dotyczy przyjęć o charakterze prywatnym. Jeśli całe nie zostało napisane ręcznie, odręczne powinny być w nim formuły grzecznościowe i podpis. Cechy pisma urzędowego, na przykład numer kancelaryjny, koniecznie trzeba usunąć.

W kontaktach dyplomatycznych stosuje się standardowo drukowany jednostronnie kartonik z brystolu o nienormowanych wymiarach, choć najczęściej używa się standardowego formatu A6, czyli 105 x 148 mm. Kartoniki mogą być „ślepe”, czyli wydrukowane bez wypełnienia, aby jeden ich wzór służył wielokrotnie, uzupełniany ręczną kaligrafią jako zaproszenie na konkretne przyjęcie, lub też drukowane w całości na jedną okazję. Techniki druku komputerowego umożliwiają coraz powszechniejsze stosowanie zaproszeń na konkretne przyjęcia. W obu przypadkach kartonik zaproszenia, zdobiony wytłaczanym herbem państwa lub symbolem osobistym, musi zawierać informacje dotyczące:

- osoby zapraszającej: jej pełny tytuł, imię i nazwisko (niektóre głowy państw, z racji wysokości sprawowanego urzędu, nie uważają za niezbędne dodawania do swego tytułu imienia i nazwiska), czy zaprasza ze współmałżonkiem. Standardowy „ślepy” kartonik wymienia współmałżonka, należy go zatem przekreślić odręcznie, jeśli zaproszenie na konkretne przyjęcie (przykładowo: obiad roboczy) nie jest wspólne;

- woli zapraszającego, wyrażanej w formie zależnej od zajmowanego przez niego stanowiska: głowa państwa czy szef rządu raczej „zaprasza” (ang. *invites*,

franc. *prie de bien vouloir assister*), minister lub ambasador „ma zaszczyt zaprosić” (ang. *requests the pleasure of the company*, franc. *a l'honneur d'inviter* lub *prie de lui faire l'honneur d'assister*). Zaproszenie od panującego monarchy może mieć formę zaproszenia pośredniego, gdy na rozkaz królewski zaprasza szambelan dworu (ang. *By order of His Majesty, The Chamberlain requests the pleasure of company*, franc. *Par ordre de Sa Majesté, le Chambellan a l'honneur d'inviter*);

– danych osoby lub osób zapraszanych, dzięki czemu można się upewnić, czy zaproszenie obejmuje współmałżonka, i uniknąć niemiłych niespodzianek. Dotyczy to szczególnie przyjęć zasiadanych. Na przyjęcia stojące o znacznej liczbie gości zaproszenie często nie jest imienne;

– rodzaju i formuły spotkania: śniadanie, obiad, koktajl, przyjęcie, koncert itp.;

– miejsca przyjęcia, którym mogą być: oficjalna siedziba zapraszającego, ambasada lub rezydencja ambasadora, wielki hotel lub restauracja czy wynajęty pałac – z podaniem dokładnego adresu;

– dokładnej daty dziennej: zaproszenia często wysyłane są z dużym wyprzedzeniem, aby zwiększyć szansę akceptacji i ułatwić planowanie czasu osobistościom, na których obecność liczy się najbardziej;

– czasu trwania: dla koktajlu podaje się godziny rozpoczęcia i zakończenia, dla przyjęć zasiadanych – tylko godzinę rozpoczęcia. Jeśli w przyjęciu uczestniczy głowa państwa lub inna bardzo ważna osobistość, zaproszenie może wskazywać gościom ostateczny czas przybycia na pół godziny przed rozpoczęciem;

– przyczyny spotkania: dokładna nazwa uroczystości, na przykład święto narodowe, wizyta obcej głowy państwa, wręczenie odznaczeń lub nagród, powitanie lub pożegnanie współpracownika, spotkanie lub konferencja międzynarodowa;

– formy potwierdzenia przyjęcia zaproszenia: prośbę o potwierdzenie oznacza się w dolnym prawym rogu francuskim skrótem RSVP (*Répondez, s'il vous plaît* – „Proszę o odpowiedź”), po którym podaje się numer telefonu, a czasem również datę, do kiedy oczekuje się potwierdzenia. Czasem do zaproszenia dołączony jest blankiet odpowiedzi do wysłania na adres zapraszającego, z rubrykami do zaznaczenia potwierdzenia lub odmowy, zapowiedzią przybycia samemu lub w towarzystwie, wreszcie z ewentualnym wskazaniem osoby, która zastąpi zaproszonego.

Nie wymaga się potwierdzeń zaproszenia wystosowanego przez głowę państwa, której nie wolno odmówić, dlatego wysyłany w jej imieniu kartonik jest pozbawiony takich adnotacji. Niemożność przybycia należy wówczas wytłumaczyć listownie. Ten elegancki zwyczaj protokolarny, który bierze się z tradycji monarszej, jest miarą najwyższego szacunku dla głowy państwa, ale w realiach współczesnego świata dość niewygodną, gdyż coraz częściej inne obowiązki (na przykład wyjazd za granicę) uniemożliwiają przyjęcie zaproszenia, o czym należy zawiadomić gabinet zapraszającego. W praktyce polskiej czy francuskiej zaproszenie wystosowane przez prezydenta nie ma formuły prośby o potwierdzenie, ale opatruje się nią już zaproszenia niemieckiego czy austriackiego prezydenta federalnego.

Przed przyjęciem zasiadającym bardzo często ustala się najpierw telefonicznie, czy zapraszana osoba będzie mogła uczestniczyć, po czym kartonik wysyła się tylko w celu potwierdzenia, z przekreślonym RSVP, zamiast którego wpisuje się ręcznie skrót PM (*Pour mémoire* – „dla pamięci”). Natomiast zaproszenie na przyjęcie stojące ma francuską adnotację: *Regrets seulement* (lub angielską: *Regrets only*) bądź: *En cas d'empêchement*, co ma oznaczać prośbę o odpowiedź jedynie w razie niemożności przybycia. Specyfiką przyjęcia stojącego jest wymiana gości podczas jego trwania, co pozwala na większą elastyczność, podczas gdy przyjęcie siedzące wymaga ścisłego ustalenia porządku miejsc przy stole.

Zaproszenia wysyła się często z dużym wyprzedzeniem, optymalnie nie później niż dwa tygodnie, ale i nie wcześniej niż miesiąc przed przyjęciem; późniejszy termin rozsyłania zmniejsza szansę akceptacji przez najważniejszych gości, zazwyczaj najbardziej zajętych. Wysyłka z kilkudniowym zaledwie wyprzedzeniem może stwarzać przykre wrażenie, że dana osoba proszona jest w zastępstwie kogoś innego, kto wcześniej odmówił, z kolei zapraszanie z wyprzedzeniem większym niż miesiąc łatwo prowadzi do pomyłek w datach. Potwierdzenie zaproszenia powinno być możliwie szybkie, szczególnie gdy odpowiada się odmownie. Wyraża się tym szacunek dla zapraszającego i daje mu więcej czasu na znalezienie na nasze miejsce innego gościa, bez ryzyka urażenia go zbyt późnym zaproszeniem.

Aby pogodzić potrzebę wczesnego powiadamiania z niewysyłaniem zbyt wcześnie zaproszenia, o którym łatwo można zapomnieć, w ostatnim czasie rozpowszechnił się amerykański zwyczaj nieformalnej zapowiedzi wydarzenia (wizyta wyjątkowej osobistości, ważny koncert, inauguracja wystawy, a w życiu prywatnym – ślub, okrągła rocznica itp.). Określa się ją anglojęzycznym mianem *Save*

the date, czyli prośby o zarezerwowanie daty wydarzenia. Zapowiedź potwierdza się następnie oficjalnym zaproszeniem. Z racji nieformalnego charakteru *Save the date* można wysłać równie dobrze zwykłą pocztą, jak i elektronicznie.

Zaproszenie zawiera też oczekiwania wobec ubioru gości, szczególnie w przypadku bardzo uroczystych przyjęć, takich jak oficjalne obiady; standardowo na zaproszeniach podaje się nazwę stroju męskiego, która stanowi wskazówkę dla ubioru pań (czasem dodaje się dla wojskowych informację o typie munduru).

Jeśli ranga przyjęcia wydawanego przed godziną 18.00 wymaga bardziej uroczystego ubrania, na kartoniku umieszcza się adnotację: ciemne ubranie lub strój wyjściowy (franc. *tenue de ville* lub *tenue d'après-midi*, ang. *informal* lub *semi-formal dress*); zaproszenia na przyjęcia wieczorne mogą wskazywać strój wieczorowy, czyli formalny (franc. *tenue de soirée*, ang. *formal dress*), którym jest smoking (franc. *cravate noire*, ang. *black tie*) lub frak (franc. *cravate blanche*, ang. *white tie*), jedyny cywilny ubiór wymagający noszenia orderów. Inny strój formalny będzie obowiązywał na wyjątkowych uroczystościach porannych: audyencja u monarchy, oficjalne uroczystości ślubne lub żałobne (por. rozdział: Ubiory).

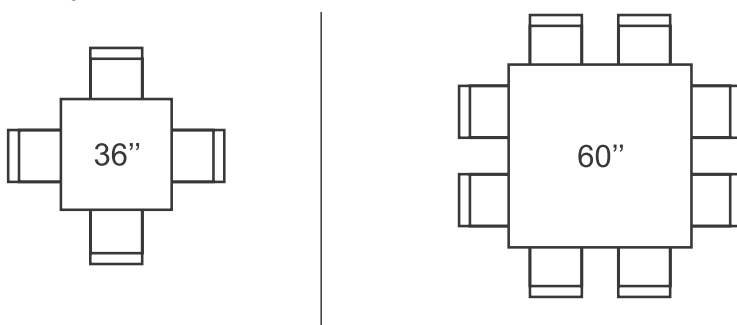
Przestrzeganie wskazanego stroju jest wymogiem szacunku wobec gospodarza, a jednocześnie pozwala uniknąć sytuacji, w której niewłaściwie ubrany gość czułby się źle w towarzystwie. Równie niemiło jest być jedynym noszącym smoking na przyjęciu i jedynym, który odróżni się od pozostałych gości jego brakiem. Nowością na kartonikach zaproszeń jest pojawianie się logo firm, które są sponsorami przyjęcia. Ambasady często organizują tak koktajle z okazji święta narodowego, łącząc oszczędność środków publicznych przeznaczonych na recepcję z promocją własnego eksportu.

Zaproszenie należy okazać przy wejściu na przyjęcie, o czym zazwyczaj uprzedza stosowna informacja. Niekiedy precyzuje się nawet, że jest ono ściśle imienne i nie powinno być nikomu odstępowane. Czyni się tak ze względów bezpieczeństwa oraz by mieć potwierdzenie obecności. Na koktajlu można się spotkać z prośbą o pozostawianie zaproszenia, aby organizatorzy mogli później stwierdzić ostatecznie, kto uczestniczył w przyjęciu (zaproszenia odbierane są przy wejściu lub umieszcza się dużą tacę na ich składanie). Zaproszenia najważniejszych gości oznaczane są kolorowym paskiem lub kółeczkiem naklejonym w górnym rogu, aby od wejścia mogli być wprowadzeni bez oczekiwania na swoją kolejność.

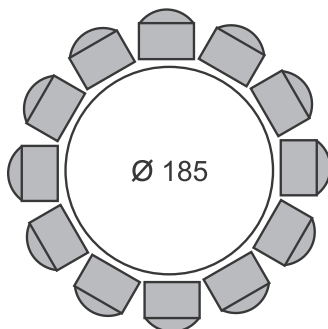
13.5. Typy stołów

Układ stołu lub stołów jest wyznaczony wielkością dostępnych pomieszczeń, charakterem przyjęcia oraz liczbą zaproszonych gości. Każdy typ stołu ma swoje plusy i minusy, które wskazują właściwy dobór, ale też stwarzają ograniczenia. A oto najważniejsze z nich.

Stół kwadratowy (ang. *square table*, franc. *table carrée*) jest korzystny z uwagi na równowagę miejsc, co niweluje poczucie hierarchii, ale może stwarzać wrażenie konfrontacji siedzących naprzeciw siebie. Ograniczenie wynika też z jego rozmiarów: stół taki wymaga zawsze parzystej i niewielkiej liczby gości, najlepiej czterech osób. Służy do spotkań o charakterze prywatnym i poufnych rozmów roboczych.

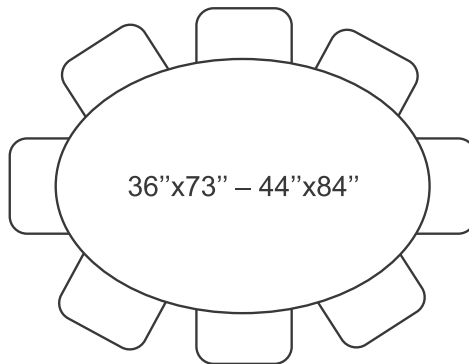


Stół okrągły (ang. *round table*, *circular table*, franc. *table ronde*) przez swój kształt jest najbardziej demokratyczny i towarzyski. Nazwa „okrągły stół” symbolizuje pełną równość zasiadających, co nie wymaga wyznaczania miejsc honorowych. Brak ostrych narożników stwarza poczucie łączności, zbliżającej ludzi i ułatwiającej rozmowy. Dodatkowym atutem stołu okrągłego jest jego dostosowanie do nieparzystej liczby gości. Jednakże wielkość stołu ogranicza tę liczbę do 12 osób; zbyt duża średnica byłaby niepraktyczna oraz utrudniałaby im kontakt.



Stół prostokątny (ang. *rectangular table*, franc. *table rectangulaire*), najbardziej popularny i uniwersalny, ułatwia dostosowanie liczby miejsc do wielkości sali oraz umożliwia widoczne uhonorowanie najważniejszych gości, którzy zajmą miejsca główne naprzeciw siebie. Mankamentem, z praktycznego punktu widzenia, jest skomplikowany sposób rozsadzania. Stół prostokątny może pomieścić do 30 osób i jest używany na wszystkich typach przyjęć. Jego bardzo elegancka odmiana, *impériale*, czyli stół prostokątny o zaokrąglonych narożnikach, często stanowi główny stół na przyjęciach przygotowanych na wiele stolików.

Stół owalny (ang. *oval table*, franc. *table ovale*) łączy zalety układu prostokątnego i okrągłego, a zatem można przy nim posadzić wielu gości, wykorzystując brak miejsc narożnych. Łatwiej usadzić wokół niego niesymetryczną liczbę gości. Daje więcej swobody w wyznaczaniu miejsc honorowych – zarówno czterech, dwóch, jak i jednego – widocznych dla wszystkich siedzących, dzięki czemu jest dostosowany do posiłków roboczych pod przewodnictwem jednej osoby.



Stół w podkowę, czyli literę U (ang. *U-shaped table*, *horseshoe-shaped table*, franc. *table en fer à cheval*), powstaje z połączenia trzech stołów prostokątnych: środkowego i dostawionych prostopadle do jego krańców. Główne miejsca znajdują się przy stole środkowym, aby siedzący przy nim widzieli wszystkich gości. Ustawienie takie stosuje się na wielkich bankietach, zarówno oficjalnych, jak i prywatnych, na przykład na weselach. Daje 80 do 100 miejsc, choć może być znacznie większy (brytyjski *State Banquet* w pałacu Buckingham odbywa się przy stole w podkowę na 160 osób).

Stół w grzebień, czyli literę E (ang. *E-shaped table*, franc. *table en peigne*), powstaje z połączenia co najmniej czterech stołów prostokątnych, a więc do środkowego można dostawić prostopadle jeszcze co najmniej trzy. Jest zatem bardziej rozbudowaną wersją stołu w podkowę i pozwala rozsadzić ponad 100 osób.

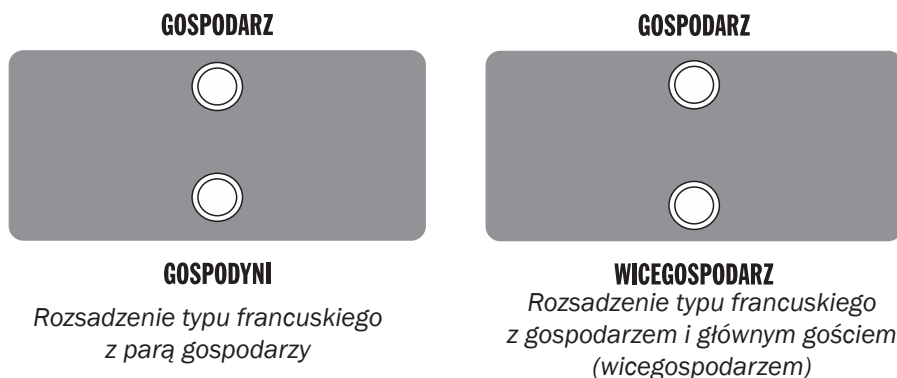
Największe przyjęcia, na które zaprasza się więcej niż 150–200 osób, wymagają rozstawienia kilkunastu małych stołów, najchętniej okrągłych, oraz jednego głównego (ang. *head table*, franc. *table d'honneur*), najchętniej *impériale*, przy którym zasiadają główni goście – tylko po jednej stronie, aby byli widoczni i mogli widzieć pozostałych. Taki układ stołów popularny jest podczas obiadów oficjalnych lub państwowych i innych bankietów.

13.6. Miejsca honorowe przy stole

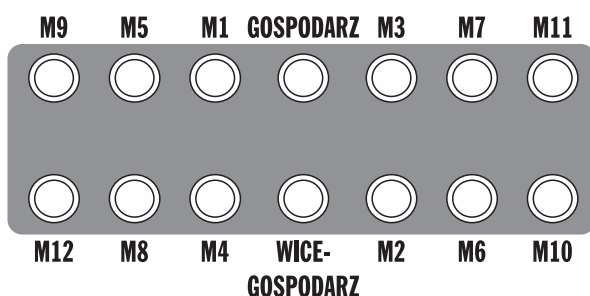
Przystępując do wyznaczenia miejsc przy stole, należy najpierw wybrać je dla gospodarza i gospodyni (ang. *host*, *hostess*, franc. *hôte*, *hôtesse*) oraz najważniejszego gościa (ang. *guest of honor*, franc. *invité d'honneur*). Jeśli wspólnie zapraszają małżonkowie, zasiadają naprzeciw siebie pośrodku prostokątnego lub owalnego stołu. Gość zajmuje miejsce po prawej ręce gospodyni, a jego małżonka po prawej ręce gospodarza. Wyjątkiem jest sytuacja, gdy gościowi przysługuje jedno z najwyższych miejsc w precedencji państwa, na przykład gdy na obiad do ambasady własnego państwa przybywa prezydent: wówczas gospodarz ustępuje mu swojego miejsca, a gospodyni swojego – jego małżonce (sam siada po prawej ręce małżonki gościa, a gospodyni – po prawej ręce gościa). Jeśli gospodarz jest samotny, wówczas miejsce gospodyni może powierzyć córce, siostrze lub innej bliskiej osobie.

Jeśli natomiast zaprasza sam ze względów zawodowych (obiad roboczy), miejsce naprzeciw niego zajmuje najważniejszy gość, zwany w polskim zwyczaju protokolarnym wicegospodarzem (ang. *co-host*, franc. *co-hôte*), choć współcześnie nie będzie też błędne użycie terminu współgospodarz.

Przyjęte są dwa zasadnicze sposoby wyznaczania miejsc gospodarzy – francuski i angielski. Rozsadzenie typu francuskiego oznacza taki układ stołu, w którym para gospodarzy lub gospodarz i wicegospodarz siedzą naprzeciw siebie, pośrodku dłuższego boku stołu.



Najważniejsi uczestnicy obiadu znajdują się dzięki temu blisko i mogą bez skrępowania prowadzić bezpośrednią rozmowę, w której uczestniczą siedzący najbliżej nich. Dlatego sposób francuski jest preferowany podczas spotkań służbowych i obiadów roboczych, kiedy to miejsca naprzeciw siebie zajmują szefowie delegacji (na przykład ministrowie spraw zagranicznych). Krzesła na krańcach stołów przypadają osobom zajmującym najniższe miejsca w precedencji.



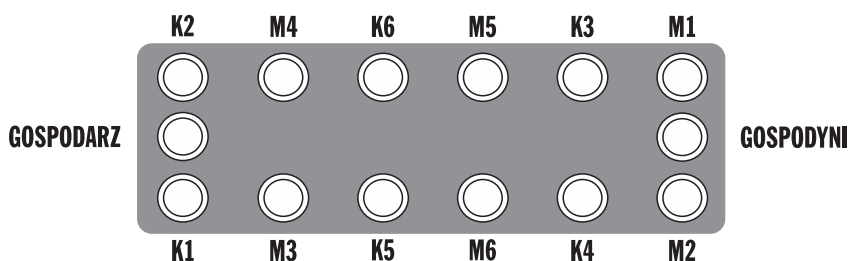
Przykład rozrysowania stołu zgodnie z porządkiem typu francuskiego (przyjęcie służbowe, dla uproszczenia sami mężczyźni)

Rozsadzenie typu angielskiego oznacza, że para gospodarzy lub gospodarz i główny gość zajmują miejsca po przeciwległych, krótszych krańcach stołu.



Rozsadzenie typu angielskiego z parą gospodarzy

Dzięki temu tworzą się wokół nich dwa centra niezależnych rozmów, które równoważą zaangażowanie towarzyskie gości, gdy system francuski utrudnia udział w dyskusji osobom siedzącym dalej od środka stołu. Ten sposób sprawdza się podczas dużych przyjęć o charakterze prywatnym i towarzyskim.



Przykład rozrysowania stołu zgodnie z porządkiem typu angielskiego

Przy organizacji stołu trzeba mieć zawsze w pamięci miejsce dla głównego gościa. O wyborze decyduje prosta zasada: powinno to być miejsce, które zapewni mu najlepszy widok. Nie należy kierować się mechanicznie myślą, że musi to być okno. Może to być zarówno okno z ładnym krajobrazem, jak i główne wejście do jadalni. Na pewno nie wolno go posadzić twarzą do ściany lub do drzwi kuchennych. Natomiast jest wskazane, aby widok na wejście kuchenne miała gospodyni.

13.7. Rozsadzanie przy stole

Rozsadzanie przy stole (ang. *seating arrangement*, franc. *placement à table*) jest niewątpliwie najtrudniejszym zadaniem Protokołu Dyplomatycznego. Bezwzględnie zachowując porządek precedencji zaproszonych osób, jednocześnie trzeba zadbać o ich przemieszanie, z uwzględnieniem zainteresowań lub znanych wcześniej animozji. Protokół Dyplomatyczny musi pamiętać nawet o stanie stosunków między państwami, których przedstawiciele sadza obok siebie, nawet kosztem precedencji: nie posadzi niewątpliwie ambasadora izraelskiego obok ambasadora państwa arabskiego. Podobnie jak należy unikać planowania sąsiedztwa przedstawicieli państw znajdujących się w konflikcie lub nieutrzymujących z sobą stosunków dyplomatycznych, tak powinno im się wyznaczyć miejsca w miarę równie eksponowane, na co są zazwyczaj bardzo wyczuleni. Obecność cudzoziemców przy stole może stwarzać dodatkowe problemy językowe: na przyjęcia dyplomatyczne dobiera się często uczestników z uwzględnieniem ich

znajomości języków obcych, czego nie można już robić podczas wizyty delegacji obcego państwa.

Przygotowujący przyjęcie muszą się również liczyć z rezygnacją któregoś z gości tuż przed rozpoczęciem, zazwyczaj z ważnych przyczyn losowych. Takie sytuacje należy przewidzieć: dlatego nie zaprasza się z zasady 14 gości, aby nie skończyło się pechową „trzynastką” przy stole, albo wybiera się gości rezerwowych, których można doprosić w ostatniej chwili i nie poczują się tym dotknięci (przy okazjach służbowych są to współpracownicy, przy prywatnych – tylko bliscy przyjaciele). Taka zmiana może też wymagać przestawienia miejsc przy stole, gdyż goście rezerwowi sytuują się zazwyczaj inaczej w precedencji niż ci, których zastępują.

Rozsadzaniem przy stole rządzą trzy zasady: pierwszeństwa prawej ręki, precedencji i alternacji. Pierwszeństwo prawej ręki jest starym i uniwersalnym zwyczajem wyznaczania miejsca bardziej szaczonego po prawicy i jako taki zostało konwencjonalnie przejęte przez protokół dyplomatyczny. Może to jednak powodować nieoczekiwane komplikacje: prawie wszyscy prezydenci Stanów Zjednoczonych ostatniego półwiecza byli leworęczni i odruchowo zwracali się najpierw do osób siedzących po lewej, zaniedbując czasem gości siedzących po prawej, a zatem uznawanych za ważniejszych.

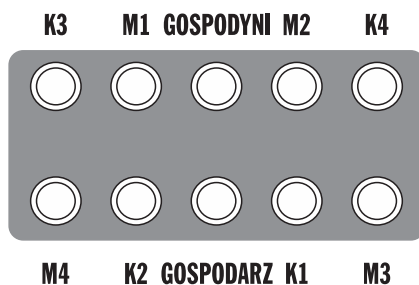
Znana z wcześniejszych rozdziałów zasada precedencji stanowi o kolejności zajmowania miejsc od najważniejszego gościa do najmniej ważnego. Najważniejszy gość siedzi najbliżej gospodyni, po jej prawej ręce, lub naprzeciw gospodarza.

Zasada alternacji oznacza naprzemienne rozsadzanie kobiet i mężczyzn, co czyni się zawsze na przyjęciach, by podkreślić ich towarzyski charakter. Nigdy nie wolno sadzać obok siebie małżeństw! Zasada alternacji może dodatkowo uwzględniać naprzemienne rozsadzanie cudzoziemców i współrodaków, zawsze jednak należy pamiętać, że kobieta musi mieć po obu stronach mężczyzn. Przy zapraszaniu trzeba to brać pod uwagę i starać się zapewnić parzystą liczbę gości – w połowie kobiety, w połowie mężczyzn. Dla osób samotnych należy pamiętać o zaproszeniu innej osoby samotnej przeciwnej płci.

Zasady alternacji płci nie stosuje się na przyjęciach roboczych, na które zaprasza się bez współmałżonków. Rozsadzanie odbywa się od prawej ręki, jedynie

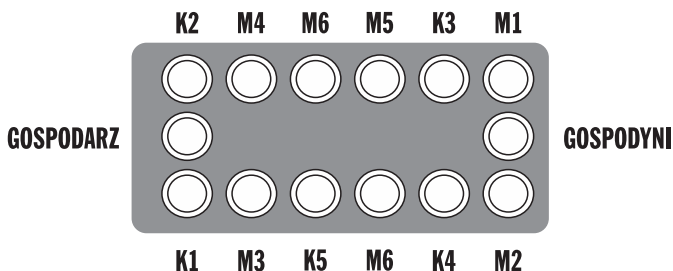
na podstawie kryterium precedencji, czyli zajmowanego stanowiska. Przy takich okazjach należy jednakowoż sadzać na przemian członków delegacji.

Po ustaleniu miejsc honorowych gości rozsadza się według trojakiego porządku: precedencji, rozpoczynając od prawej strony, przemiennie kobiety i mężczyzn, cudzoziemców i współrodaków, co określa się w systemie anglojęzycznym jako: *rank, gender, nationality*. Oznacza to, że główny gość męski (M1) zajmie miejsce po prawej ręce gospodyni, a jego żona (partnerka) po prawej stronie gospodarza (K1), drugi w porządku (M2) – po lewej ręce gospodyni, a jego żona (K2) po lewej gospodarza, następnie po prawej ręce M1 siada K3, a po prawej K2 – M4 itd. Jeśli głównym gościem jest kobieta, wówczas to ona zajmuje miejsce po prawej ręce gospodarza, a jej mąż (partner) – po prawej ręce gospodyni.



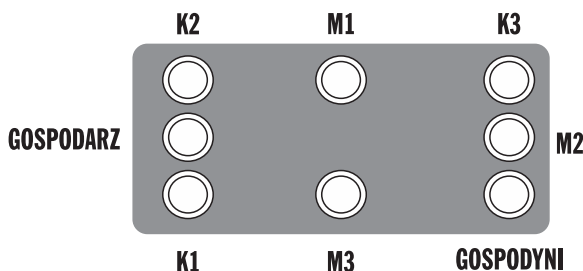
Stosowanie zasady alternacji przy rozsadzaniu

Przy stosowaniu tej zasady trzeba jednak pamiętać, że nie każda liczba gości pozwala na takie rozsadzenie, nawet przy założeniu parzystej ich liczby i proporcjonalnego udziału kobiet i mężczyzn. Prawidłowa alternacja przy zachowaniu miejsc głównych dla pary gospodarzy udaje się jedynie przy układzie 4+2 lub ich wielokrotności, czyli przyjęciu na 6, 10, 14, 18 osób.



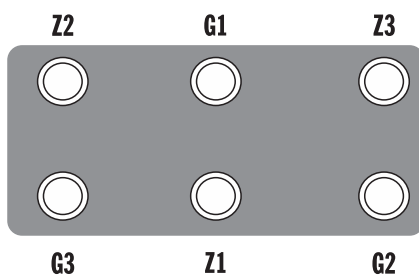
Rozsadzanie przy liczbie gości będącej wielokrotnością 4 + 2

Jeśli przy stole mają zasiąść uczestnicy przyjęcia, których liczba jest wielokrotnością 4, czyli 8, 12, 16 osób – alternacja się nie uda. Oba miejsca główne zajmują albo dwaj mężczyźni, albo dwie kobiety, w taki sposób, że naprzeciw gospodarza znajdzie się mężczyzna M2 lub analogicznie – K2, jeśli główne miejsce zachowuje gospodyni.



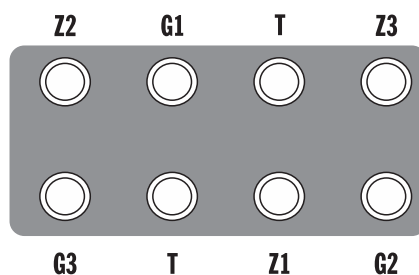
Rozsadzanie przy liczbie gości będącej wielokrotnością 4

Przy rozsadzaniu gości na przyjęciach roboczych precedencję stosuje się w taki sposób, że szef goszczącej delegacji (Z1) siada naprzeciw gospodarza (G1), po którego prawej ręce zajmuje miejsce drugi na liście precedencji członek obcej delegacji (Z2), a po lewej trzeci (Z3), po prawej ręce szefa obcej delegacji – druga osoba w delegacji gospodarza (G2), a po lewej – trzecia (G3).



Rozsadzanie członków delegacji zaproszonej i gospodarzy

Należy również pamiętać o wyznaczeniu miejsc tłumaczom, którzy zasiadają po lewej ręce obu przewodniczących delegacji. Tłumacze pełnią funkcję techniczną i ich miejsca nie są liczone, zatem miejsca po ich lewej ręce zajmują odpowiednio Z3 i G3, jak to wynika z precedencji. Techniczny aspekt obecności tłumacza przy stole podkreśla nienakrywanie dla niego do posiłku. Stosuje się wówczas tłumaczenie konsekutywne, czyli następujące po części wypowiedzi.



Rozsadzanie z miejscami dla tłumaczy

Na obiadach oficjalnych tłumacze nie siadają przy stole. Ich miejsca, lekko odsunięte do tyłu, znajdują się za plecami głównych gości, którym tłumaczą rozmowę, szepcząc do ucha (technika tłumaczenia symultanicznego, czyli równoczesnego, zwana *chuchotage*).

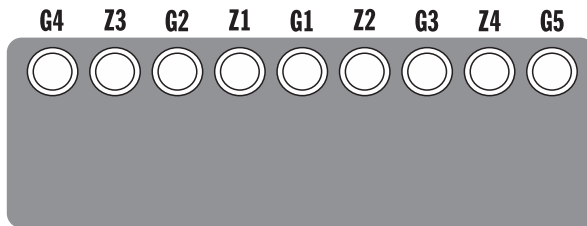
Rozsadzenie gości przy stole okrągłym pozwala na większą elastyczność. W przypadku parzystej liczby gości gospodarz i gospodyni mogą siedzieć naprzeciw siebie, a ich goście – zajmować miejsca zgodnie z precedencją, rozpoczynając od prawej ręki gospodyni (mężczyźni) i gospodarza (kobiety). Podobnie jak przy stole prostokątnym, należy jednak pamiętać o zasadzie wielokrotności 4, która nie pozwala, by naprzeciw mężczyzny zasiadła kobieta. Jeśli główne miejsca zajmuje dwóch mężczyzn (lub dwie kobiety), czyli gospodarz i wicegospodarz, sadza się ich naprzeciw lub obok siebie, wicegospodarza po prawicy gospodarza. Ten układ umożliwia rozsadzenie nieparzystej liczby gości.

Jeśli przyjęcie zorganizowano przy co najmniej dwóch identycznych stołach (okrągłych, prostokątnych lub owalnych), gospodarze zasiadają oddzielnie i każdy ze stołów będzie miał tylko jedno główne miejsce: przy pierwszym stole zajmie je gospodyni, przy drugim – gospodarz, przy kolejnych – ważniejsi goście. Zawsze główny gość musi się znaleźć przy stole gospodyni, a jego małżonka – przy stole gospodarza.

Jeśli przyjęcie na większą liczbę stołów (zazwyczaj okrągłych) przewiduje również jeden główny prostokątny, miejsca przy nim zajmują najważniejsi uczestnicy, zasiadając po jednej stronie. Jest to układ stołu stosowany szczególnie z okazji obiadów państwowych lub oficjalnych. W centrum zasiada gospodarz, po jego prawej ręce główny gość, po jego prawej ręce małżonka gospodarza, zaś po lewej ręce gospodarza – małżonka głównego gościa. Jeśli gospodarzem jest kobieta (na przykład panująca królowa), po jej prawej ręce zasiada gość, a po lewej – małżonek. Pozostali goście przy stole zajmują miejsca zgodnie z precedencją.

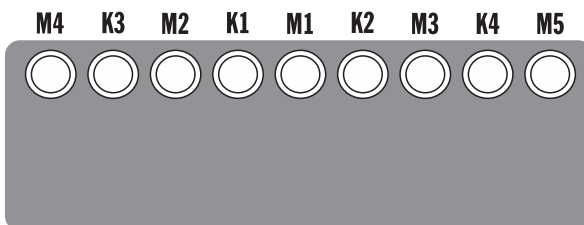
Amerykańscy gospodarze zwyczajowo pozostawiają w takiej sytuacji centralne miejsca parze swych gości, po których prawej i lewej ręce zasiadają sami.

W przypadku rozsadzenia uczestników przyjęcia po jednej stronie stołu należy oczywiście stosować te same zasady alternacji. Jeśli mamy do czynienia ze śniadaniem (obiadem) roboczym, w którym uczestniczą dwie delegacje, alternacja zachodzi między gospodarzami (G) i zaproszonymi (Z) w porządku precedencji wyznaczonej przez pierwszeństwo po prawej ręce gospodarza. Ważne, aby zaproszeni goście nie zajmowali ostatnich, skrajnych miejsc przy stole.



Rozsadzenie po jednej stronie stołu przy obiedzie roboczym

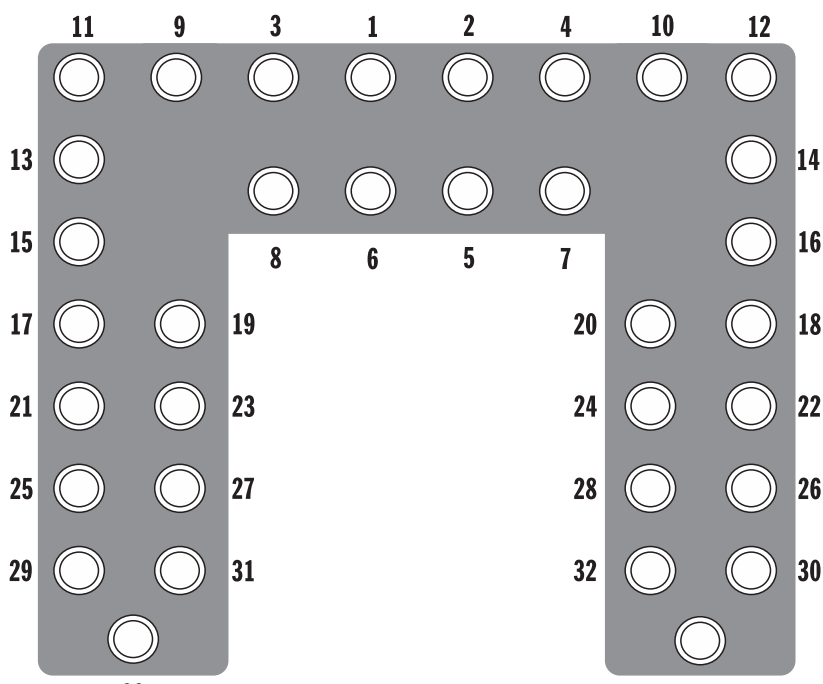
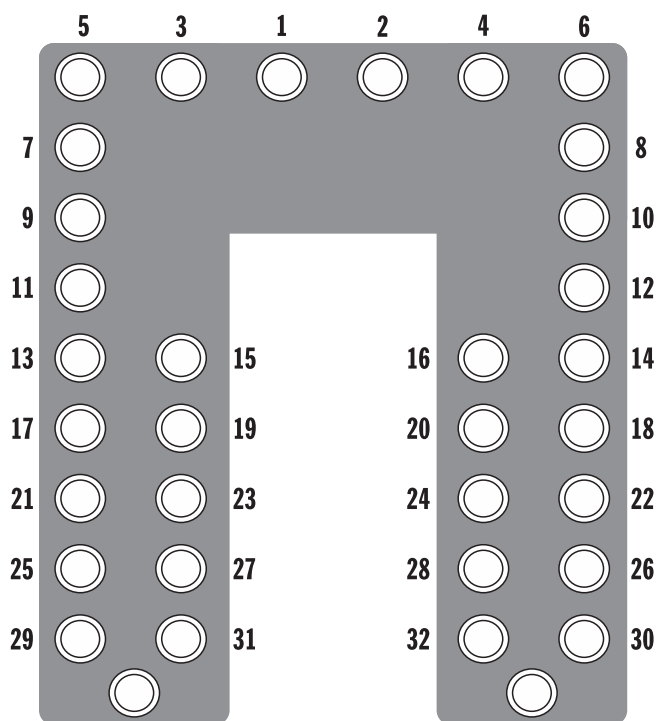
Jeśli jest to przyjęcie o charakterze towarzyskim, na przykład obiad oficjalny lub państwowy, stosuje się zasadę alternacji płci i rozdzielania współmałżonków, z jednoczesnym przestrzeganiem porządku precedencji (rozpoczynając od prawej strony gospodarza). Należy jednak tak dobierać liczbę gości, aby kobiety nie zajmowały skrajnych miejsc przy stole.



Rozsadzenie po jednej stronie stołu przy obiedzie towarzyskim

Okrągłe stoły, przy których zasiadają pozostali goście, mają również swój porządek. Kolejność liczy się od prawej ręki osób zasiadających przy stole głównym. Rozsadzając gości przy tych stołach, należy pozostawić wolne miejsce od strony stołu głównego, aby żaden gość nie siedział do niego plecami.

Przyjęcia



Porządek rozsadzania przy stole w podkowę (oraz w grzebień) opiera się na podobnych zasadach: w centrum zasiadają gospodarze i najważniejsi goście, dokładnie tak samo jak za stołem głównym, pozostali zajmują miejsca przy stołach prostopadłych zgodnie z precedencją. Osoby siedzące w centralnej części stołu powinny mieć jego pełny widok i być widziane przez pozostałych, w związku z czym nie zajmuje się miejsc naprzeciw.

Miejsca po przeciwnej stronie najważniejszych gości przewiduje się jednak na przyjęciach mniej formalnych, gdy nie uczestniczą w nich osobistości. Zyskują wysoką pozycję precedencyjną, gdyż znajdują się naprzeciw miejsc głównych.

13.8. Plan stołu

Przemyślane rozsądzenie gości przy stole jest absolutnie konieczne w przypadku przyjęć oficjalnych. Jest jednak również użyteczne przy okazjach bardziej prywatnych, szczególnie jeśli zaproszono większą liczbę gości. Ułatwia zarówno organizację przyjęcia, jak i okazanie gościom szacunku. Na przykład gości zaproszonych po raz pierwszy do domu gospodarze wyróżniają miejscami honorowymi.

Sposób rozsadzania musi być wcześniej ustalony, by w momencie zasiadania do stołu gospodarz mógł wskazać gościom ich miejsca. Wychodzi już ze zwyczaju, że gospodarz wprowadza do sali jadalnej małżonkę (partnerkę) głównego gościa i wskazuje jej krzesło. Przy przeciętnym przyjęciu na osiem do dziesięciu osób nie ma potrzeby zaznaczania miejsc. Jeśli gości jest znacznie więcej, wygodnie jest umieścić przed nakryciem każdego z nich kartonik z imieniem i nazwiskiem (ang. *table place card*, franc. *porte-nom*). Może to być zgięty wpół i ustawiony w koziółek prostokątny brystol wielkości standardowej wizytówki lub pojedynczy kartonik umieszczony na srebrnym stojaku (ang. *place card holder*, franc. *porte-nom*). Kartonik ma znaczenie jedynie porządkowe, nie wymaga zatem używania tytułatury. Stosowanie kartoników jest przydatne także na większych przyjęciach prywatnych (wówczas wystarczy wpisać samo imię).

Po zakończeniu aperitif przed wejściem do sali jadalnej zostaje wyłożony tak zwany plan stołu (ang. *seating chart* lub techniczny termin: *You Are Seated As [YASA] board*, franc. *tableau*), aby goście mogli łatwo odnaleźć swe miejsca. Plan stołu, określane również w polskim zwyczaju francuskim mianem *tableau*, jest – przypominającą kształtem prostokątny stół – podstawką długości około pół metra wykonaną z dwóch warstw skóry, pomiędzy które wsuwa się karteczki

z nazwiskami gości. *Tableau* ma zaznaczony strzałką kierunek wejścia do sali jadalnej, aby dodatkowo ułatwić orientację przestrzenną.

Na większych przyjęciach, które wymagają dużego stołu (na przykład w podkowę) lub licznych mniejszych, wskazówki dla gości przekazuje się inaczej. Przy wejściu do sali jadalnej ustawia się stół, na którym rozłożone są alfabetycznie kartoniki z nazwiskami gości. Jeśli przyjęcie wydaje się na cześć obcej delegacji, dla uproszczenia oddzielnie wyklada się kartoniki dla gości i dla gospodarzy. Na odwrocie kartonika lub wewnątrz, jeśli jest zgięty wpół, narysowany jest stół i kolorowym punktem zaznaczone miejsce. Jeśli na sali ustawiono mniejsze stoły, mają one numery lub noszą nazwy (na przykład nazwy kwiatów lub kolorów, do których nawiązują dekoracja). W Pałacu Prezydenckim w Warszawie okrągłe stoliki oznacza się nazwami znaków zodiaku, które goście odnajdą w formie rysunku na witrażowej dekoracji środka stołu. Stołom przygotowanym do obiadu po wieczornym koncercie nadaje się często nazwy odwołujące się do kompozytorów lub form muzycznych (w naszej ambasadzie w Paryżu szczególnie chętnie korzysta się w tym celu z tytułów utworów Chopina). Goście przy swych nazwiskach ujrzą wówczas numer lub nazwę stołu, co pomoże w znalezieniu miejsca.

Podczas przyjęć oficjalnych przed wejściem do sali jadalnej odbywa się przedstawianie zaproszonych gości. Para gospodarzy i para najważniejszych gości oczekują wchodzących, których wywołuje – zależnie od rangi przyjęcia – szef Protokołu lub wyznaczony urzędnik. Ustawieni są w następującym porządku: gospodarz, gość, a następnie ich współmałżonkowie. Niektóre protokoły praktykują jednak inną kolejność i aby uhonorować ważnego gościa, ustawiają go na pierwszym miejscu. Przedstawiani witają się kolejno z oczekującymi na nich osobistościami przez podanie ręki lub jej ucałowanie (kobietom), ale bez podejmowania rozmowy.

Po wejściu do sali jadalnej i znalezieniu swego miejsca należy odczekać na stojąco za swym krzesłem, aż zgromadzą się wszyscy goście. Jest to właściwy moment do przywitania się z sąsiadami i przedstawienia się im. Jeśli przy stole zasiada niewielka liczba osób, mężczyźni obchodzą go dookoła i witają się ze wszystkimi. W przypadku większych stołów należy się przywitać jedynie z sąsiadami.

Znak do zajęcia miejsc daje gospodyni, która siada pierwsza. Mężczyźni czekają, stojąc, aż usiądą wszystkie kobiety. Każdy pomaga zająć miejsce sąsiadce z prawej strony, lekko przysuwając jej krzesło do przodu. Dopiero wówczas panowie mogą sami zasiąść do stołu. Przygotowując przyjęcie, należy pamiętać, że jego powodzenie

będzie oznaczało dla gospodarzy utrwalenie lub podniesienie swej pozycji towarzyskiej. Powinno dobrze wpływać na ich wizerunek zewnętrzny, a także znacznie ułatwić na przyszłość kontakty zawodowe lub stworzyć klimat do załatwienia konkretnych spraw. Przyjmując, pokazujemy nie tylko własną gościnność, ale również elegancję przygotowania stołu, dobry gust w jego dekoracji, wyrafinowanie kuchni, a poziom zaproszonych gości będzie świadczył o jakości naszych kontaktów.

Dlatego trzeba dopilnować tych wszystkich szczegółów, które zapewnią sukces przyjęcia:

1. Obrus i serwetki muszą być świeżo uprane, odprasowane i, jeśli to konieczne, wykrochmalone, a sztućce, talerze i kieliszki – przetarte, by zniknęły najdrobniejsze zabrudzenia i zacieki. Należy sprawdzić, czy szkło i porcelana nie mają wyszczerbień. Stół najlepiej ozdobić niską dekoracją kwiatową (w żadnym wypadku nie wysokim wazonem zasłaniającym osoby siedzące naprzeciw siebie).

2. Należy unikać dań zbyt pikantnych lub nieznanych, kuchni egzotycznej, na przykład opartej na składnikach surowych, które nie wszyscy lubią. Menu musi być urozmaicone (nie podaje się na kolejne dania wyłącznie mięs, takich samych zestawień czy potraw w sosach).

3. Jeśli to możliwe, dobrze jest mieć pomoc do obsługi w kuchni i przy podawaniu lub wynająć zawodowego kelnera. Pozwala to pani domu być cały czas z gośćmi, uczestniczyć w rozmowach i nie okazywać nerwowości, jaką powoduje jednoczesne zajmowanie się kuchnią i zaproszonymi.

4. Goście powinni być zróżnicowani zawodowo i środowiskowo. Wskazuje to na szerokie znajomości gospodarzy oraz umożliwia poznanie nowych ludzi czy prowadzenie rozmów na liczne i różnorodne tematy, czego nie zapewni grono złożone wyłącznie z kolegów z pracy.

5. Dobór gości powinien uwzględniać zbliżony poziom wykształcenia i rangę społeczną, aby – przy całej różnorodności – nie tworzyć zbyt dużego dystansu, który utrudniałby swobodną rozmowę. Chyba że korzysta się ze spostrzeżenia Henry'ego Kissingera: „Największą zaletą bycia sławnym jest to, że jeśli jest się nudnym dla osób, z którymi rozmawia się przy stole, to one uważają się za winne”.

6. Niewskazane jest zapraszanie tych samych osób na kolejne przyjęcia, bo mogłoby powstać wrażenie, że gospodarze mają wąskie grono znajomych, co nie świadczyłoby dobrze o atrakcyjności towarzyskiej.

ROZDZIAŁ 14

PRZY STOLE

*Rządzi się głównie poprzez stół
(C'est principalement par la table
que l'on gouverne).*

Napoleon do markiza de Caulaincourt

14.1. Nakrycie

Nakryciem (ang. *cover*, franc. *couvert*) nazywa się zarówno zestaw talerzy, sztućców i kieliszków przygotowanych dla jednej osoby, jak i przeznaczone dla niej miejsce przy stole. Dlatego bardziej elegancko jest mówić o „obiedzie na 50 nakryć” niż na 50 osób. Miejsce na nakrycie dla każdej osoby powinno liczyć około 60 cm szerokości, by sąsiedzi czuli się swobodnie. Pośrodku, w odległości 2 cm od krawędzi stołu, umieszcza się porcelanowy lub srebrny duży talerz (ang. *presentation plate*, franc. *assiette de présentation*) o średnicy około 28 cm (10,5 cala), który służy jako podstawa pod talerz do głównego dania. Pozostaje na stole przez cały czas posiłku, aż do deseru, lecz stawiane na nim talerze wynosi się po każdym zakończonym daniu.

Talerz obiadowy (ang. *dinner plate*, franc. *assiette plate*) ma przeciętnie 25 cm (9,5 cala) średnicy. Na nim ustawia się jeszcze podobny mniejszy talerz do zimnej przystawki, zwany też talerzem deserowym lub śniadaniowym (ang. *dessert plate*, franc. *assiette à déjeuner*), którego średnica wynosi około 20 cm (7,5 cala). Oficjalne serwisy obiadowe, na przykład serwis polskiej służby

dyplomatycznej, są zdobione herbem lub monogramem, który powinien się znaleźć na wprost siedzącego. Nigdy nie należy ustawiać więcej niż trzech talerzy jeden na drugim. Ponieważ doskonała obsługa przewiduje, że talerze powinny być gorące, co gwarantuje ich sterylną czystość, talerz stojący przed gościem kelner często zamienia na identyczny, ale podgrzany. Jeśli nie planuje się przystawek, na talerzu obiadowym może być ustawiony talerz głęboki (ang. *soupe plate*, franc. *assiette creuse*). Z zasady jednak przyjęcia wymagają zimnego dania przed zupą, do której talerze lub filiżanki, zwane też kokilkami (ang. *soupe cup*, franc. *bol à bouillon*), wnosi się dopiero po zakończeniu przystawki.

Po lewej stronie talerza, w oddaleniu od krawędzi stołu, czyli powyżej, patrząc na stół z lotu ptaka, ustawia się niewielki talerzyk na pieczywo o średnicy do 16 cm, czyli 6,5 cala (ang. *bread and butter plate*, franc. *assiette à pain*). Umieszcza się na nim porcję masła i pieczywa oraz nóż do masła. Na przyjęciach z obsługą pieczywo jest uzupełniane przez kelnerów, którzy nakładają je szczypcami na talerzyki.

Na lewo od talerza kładzie się widelec (lub widelce), który może zarówno – według zwyczaju francuskiego – dotyczyć zębami stołu, jak i – z angielska – być skierowany w górę. W Polsce stosujemy najczęściej sposób angielski. Po prawej stronie kładzie się łyżkę i noże, zawsze ostrzami do wewnątrz, czyli w stronę talerza. Jeśli przewiduje się podanie owoców morza (ang. *seafood*, franc. *fruits de mer*), widelec do ostryg, ślimaków lub homara powinien znaleźć się również po prawej stronie. Natomiast miseczkę wypełnioną wodą z sokiem z cytryny służącą do opłukania rąk stawia się po lewej stronie nakrycia.

Po prawej stronie talerza można umieścić koziołek do sztućców (ang. *knife rest*, franc. *porte-couteau*), czyli podpórkę, na którą odkłada się je między daniami, jeśli nie przewidziano ich zmiany. Koziołków nie stosuje się na przyjęciach oficjalnych. Kolejność używania sztućców wyznacza sposób ich ułożenia. Zaczyna się zawsze od zewnętrznych, a kończy na leżących najbliżej talerza. Jest to najwygodniejsza wskazówka dla gości, jak się nimi posługiwać. Sztućce do deseru można umieszczać powyżej talerza. Jest jednak również praktykowane, że nie kładzie się ich wcześniej na stole, lecz wnosi się je z talerzykami deserowymi dopiero po zakończeniu głównego dania.

Serwetkę (ang. *napkin*, franc. *serviette*) złożoną w trójkąt kładzie się na lewo od talerza, lecz można go też nią przykryć. Nie zaleca się pretensjonalnych

upięknień w postaci serwetki włożonej do kieliszka lub zwiniętej w stożek. Po skończonym obiedzie odkłada się ją na prawo od talerza.

Również po lewej stronie nakrycia lub bezpośrednio na talerzu kładzie się wydrukowane specjalnie menu, czyli jadłospis obiadu (śniadania). Może on mieć skromną formę prostokątnego wydłużonego kartonika, na którym figurują miejsce przyjęcia, jego okazja i data oraz dania w kolejności podawania, a następnie wina serwowane do każdego z nich. Na oficjalne przyjęcia przygotowuje się jadłospisy w formie otwieranej książeczki z dekoracją malarską lub graficzną na okładce – stają się one miłą pamiątką dla uczestników. Dobry zwyczaj każe drukować menu w dwóch językach: gospodarza i gościa (lub w języku uznawanym za międzynarodowy), aby wszyscy uczestnicy przyjęcia mogli sprawdzić, czy nie ma w nim dań niewskazanych ze względu na ograniczenia dietetyczne, kulturowe lub religijne. Takie dwujęzyczne menu przygotowuje się na przykład zawsze na obiady oficjalne wydawane w Pałacu Prezydenckim w Warszawie.

Przykłady menu:

Dîner
offert en l'honneur
de Son Excellence
Monsieur le Président
de la République de Pologne
et de Madame Lech Walesa
par
Monsieur le Président
de la République
et Madame François Mitterrand
Mardi 9 avril 1991

Pocheuse de l'Océan
de Vol-au-vent de caille farcis au fois gras

Pommes Crécy
Fromages
Symphonie glacée des îles

Belle époque de Perrier Jouët 1985

Château Carbonnieux 1979
Monbazillac Château La Borderie 1986

Obiad wydany przez prezydenta Francji François Mitterranda
na cześć prezydenta Lecha Wałęsy
w Pałacu Elizejskim w Paryżu, 9 kwietnia 1991 roku

Collazione offerta dal
Presidente del Consiglio dei Ministri
e dalla Signora Prodi
in onore del Presidente della
Repubblica di Polonia
e della Signora Kwasniewski

Villa Madama

8 aprile 1997

Petto di anatra
con insalata di gallinella
Fusilli con gamberi e zucchine
Spigola arrosto alle mandorle

Punte di asparagi al parmigiano
Semifreddo di limone e fragole
EstEstEst Montefiascone Poggio
dei Gelsi

Moscato d'Asti Gagliardo

Śniadanie wydane przez premiera Włoch Romano Prodiego
na cześć prezydenta Aleksandra Kwaśniewskiego
w Villa Madama w Rzymie, 8 kwietnia 1997 roku

*State Banquet
in honour of*

The President
Of
The Republic of Poland
and

Madame Kwasniewska

Buckingham Palace

Wednesday, 5th May 2004

*Consommé Printanière
Filet de Sole Murat*

Selle d'Agneau de Lait Genoise
Haricot Verts

Pommes Nouvelles à la Menthe
Salade

and Gâteau au Chocolat
Meringue Glacé

La Ina, Fino
Meursault, Les Meix Chavaux,
F. Crux 1996

Château Pape-Clément,
Grand Cru Classé,
Graves 1986

Louis Roederer 1990
Ware 1970

Obiad państwowy wydany przez królową Elżbietę II
na cześć prezydenta Aleksandra Kwaśniewskiego
w Pałacu Buckingham w Londynie, 5 maja 2004 roku

14.2. Sztućce

Wśród sztućców (ang. *cutlery*, *table silver*, franc. *couverts*) wyróżnia się cztery rodzaje widelców (ang. *fork*, franc. *fourchette*): do mięs (wysmukły, czteryzębny), do przystawek (podobny, mniejszy), do ryb (krótki, spłaszczony) oraz do deserów (mały). Są też cztery typy noży (ang. *knife*, franc. *couteau*): wysmukły krojący mięso i mniejszy do przystawek, rozplaszczony bez ostrza do ryb i mniejszy deserowy (do owoców). Do przystawek można używać normalnego noża i widelca. Jeśli brak specjalnych sztućców do ryb, w dobrym zwyczaju polskim zastępuje się je dwoma widelcami. Nie należy jednak się dziwić, że w innych krajach – na przykład we Francji – dopuszcza się podawanie do ryby normalnych sztućców. Łyżki (ang. *spoon*, franc. *cuiller*) do zupy, łyżeczki do deseru, lodów, herbaty i kawy rozróżnia się po ich wielkości, gdyż kształtem różnią się minimalnie.

Niezależnie od wskazówki, jaką jest rozłożenie sztućców po bokach talerza, należy pamiętać o zasadach ich używania. Trzyma się je za trzonek wszystkimi palcami, niedozwolone jest pretensjonalne odstawianie małego palca. Najbardziej wszechstronny w użyciu jest widelec. Nóż powinien służyć jedynie do krojenia mięsa, a nóż do ryb – do oddzielania płatów ich mięsa od głównych ości, czyli do filetowania. W ograniczony sposób powinien pomagać w nakładaniu porcji na widelec. Noża nie używa się nigdy do makaronu, który zgodnie ze zwyczajem kuchni włoskiej powinien być tylko nawijany na widelec (bez pomocy łyżki, jak to czynią niektórzy), ryżu, kaszy, klusek i omletów. Przy mniej oficjalnych okazjach dopuszczalne jest wzięcie w rękę udka kurczaka (na przyjęciach piknikowych), podobnie jak można to zrobić ze szparagami. Nożem nie kroi się sałaty, która powinna być przygotowana w sposób umożliwiający nałożenie jej listków na widelec. Nie używa się go również do innych warzyw.

Należy pamiętać, że nóż służy tylko do krojenia mięsa. Istnieje przy tym znacząca różnica między używaniem sztućców w Europie i Ameryce. Zgodnie ze zwyczajem amerykańskim mięso na początku kroi się z pomocą widelca i noża, po czym nóż się odkłada, a widelec przekłada do prawej ręki. Zwyczaj europejski to posługiwanie się widelcem i nożem przez cały czas posiłku, nawet jeśli funkcja noża jest bardzo ograniczona. Do pomagania w nakładaniu na widelec służy często kawałek bułki lub chleba (pieczywo się łamie, a nie bierze w całości do ust).

Używane sztućce nie mogą dotknąć obrusa, kładzie się je zatem na talerzu skrzyżowane, co znaczy dla kelnera, że nie skończyliśmy jeść, lub złożone równolegle, co jest sygnałem do uprzątnięcia talerza.

Do nakładania potraw służą wyłącznie sztucce serwingowe (ang. *dish utensils*, *serving cutlery*, franc. *couverts de service*). Są to łyżki wazowe do zup, widelce i łyżki półmiskowe oraz do sałaty, czerpaki do sosu, widelce i noże serwingowe do ryb, łopatkki do ciast i szufelka do cukru. Sztucce serwingowe podawane są razem z potrawami, do których nakładania nigdy nie należy używać własnych sztućców.

Kieliszki (ang. *glass*, franc. *verre*) ustawia się za talerzem według ich wysokości od lewego do prawego: najwyższy służy do wody, kolejny do czerwonego wina, mniejszy do białego, najmniejszy do wódki. Na drugim krańcu może znaleźć się długi i wysmukły kielich do szampana, z racji swego kształtu zwany fletem. Często jednak flety do szampana podaje się dopiero przy deserze. Liczba kieliszków, a zatem gatunków i rodzajów alkoholu, zależy od wystawności przyjęcia.

Można przyjąć, że podczas posiłków południowych (śniadań) powinno się raczej ograniczać ilość podawanych trunków.

Niektóre regiony winne Francji i Niemiec mają do swych win kieliszki specjalnego kształtu: zwężające się ku górze tulipany do win burgundzkich lub kuliste czarki na grubej zielonej nóżce do win reńskich. Służą one jednak raczej do degustacji wina niż jako szkło odpowiednie na przyjęcie. Kieliszków się nie napełnia, zanim goście nie siądą do stołu. Wyjątek w tym zakresie można uczynić dla wody.

14.3. Zasady zachowania przy stole

Przy stole siada się zgodnie z angielską radą: *mysz na plecach, kot na kolanach*. Oznacza to, że należy trzymać się tak prosto, by dotykać plecami oparcia krzesła, nie dosuwając się całkowicie do stołu. Podczas jedzenia nie powinno się zmieniać tej pozycji i pochylać nad stołem. Na kolanach kładzie się serwetkę. Nie osłania się nią połowy tułowia ani nie zatyka jej końca za kołnierz koszuli. Wbrew pozorom, służy ona bowiem nie, jak małym dzieciom, do ochrony spodni czy spódnicy przed plamami, lecz do ocierania w trakcie posiłku kącików ust, szczególnie w momencie podjęcia rozmowy lub przed podniesieniem kieliszka. Jak już była mowa, złożoną serwetkę bierze się z lewej strony nakrycia na kolana, a po zakończeniu posiłku odkłada się ją po jego prawej stronie.

Niektóre restauracje, specjalizujące się w owocach morza albo grillowanych stekach, oferują gościom fartuszki ze względu na niebezpieczne dla ubrania potrawy. Nie robi się jednak tego na przyjęciach, podczas których nie podaje się dań wymagających większego skupienia niż rozmowa.

Ręce należy trzymać po obu stronach nakrycia, starając się jednocześnie nie odrywać łokci od ciała. Szkoła angielska radzi złożyć ręce na udach, gdy nie posługujemy się sztuczcami. Można je również trzymać oparte nad talerzem, zachowując jednak świętą zasadę, że na stole nigdy nie wolno opierać łokci.

W trakcie jedzenia nie należy opierać sztucców jednym krańcem o stół, a drugim o talerz. Kładzie się je na talerzu skrzyżowane, z ostrzem noża zawsze skierowanym do wewnątrz. Równoległe ułożenie widelca i noża oznacza zakończenie jedzenia i jest sygnałem do zniesienia talerza ze stołu. Sztucce można również składać na przeznaczonym do tego koziołku, ale jak już powiedziano, nie byłoby to stosowne na przyjęciu oficjalnym.

Serwowane dania powinny być wystarczająco przyprawione, by nie wymagały dodatków podnoszących smak. Na stole stawia się zatem tylko sól i pieprz. W niektórych restauracjach można również spotkać się z bardzo kontrowersyjnym zwyczajem podawania na stół wykałaczek (ang. *toothpicks*, franc. *cure dents*). Ich dyskretne użycie jest dozwolone jedynie poza stołem: najlepiej udać się w tym celu w ustronne miejsce.

Znak do rozpoczęcia jedzenia daje gospodyni (lub gospodarz, jeśli to przyjęcie robocze). Przystępując do jedzenia, nie należy życzyć sąsiadom smacznego, co jest zdecydowanie błędne, gdyż rodziłoby to wątpliwość co do jakości podawanych potraw. Ten zwyczaj – choć niefortunny – spotykany jest często zarówno w Polsce, jak i w innych krajach. Nie wypada go praktykować, ale jeśli sąsiad przy stole skieruje do nas: „Smacznego!”, powinno mu się podziękować. Po chwili ciszy, która może towarzyszyć pierwszym kęsom, podejmuje się rozmowę z sąsiadami. Należy przestrzegać zasady, że mówi się po przełknięciu jedzonego kęsa. Wskazane jest w związku z tym branie do ust niewielkiej porcji. Wymagają tego zarówno względy estetyczne, jak i konieczność szybkiej odpowiedzi na pytanie rozmówcy. Przy małych stołach, kwadratowych lub okrągłych, rozmowę można prowadzić ze wszystkimi siedzącymi. Przy większych stołach prostokątnych trzeba zwracać się do sąsiadów, najpierw po prawej, potem po lewej, ewentualnie – jeśli nie wymaga to podnoszenia głosu – do osób siedzących po przeciwnej stronie stołu. Nie powinno się rozmawiać tylko z jedną osobą, nawet jeśli drugi z sąsiadów jest mniej interesujący. Prowadząc rozmowę, nie wolno nigdy odwracać się w stronę rozmówcy, gdyż oznacza to bez mała pokazanie pleców drugiemu sąsiadowi.

Znak do zakończenia jedzenia daje również gospodyni (lub gospodarz). Zazwyczaj łączy się to z zaproszeniem do wypicia kawy lub herbaty, którą podaje się w miarę możliwości w innej sali, przy mniejszych stolikach lub na stojąco. Dopiero wówczas uczestnicy przyjęcia mogą wstać od stołu. Podobnie jak przy zajmowaniu miejsc, mężczyźni pomagają kobietom, odsuwając ich krzesła. Odchodząc od stołu, należy powiedzieć: „Dziękuję”, co oznacza podziękowanie sąsiadom za wspólnie spędzone chwile. Te same zasady obowiązują na przyjęciach prywatnych i organizowanych w restauracji.

14.4. Podawanie, serwis

Zastawianie stołu wszystkimi potrawami na początku przyjęcia powszechne było w Europie do początku XIX wieku i nosiło nazwę *service à la française*, czyli podawanie na sposób francuski. Miało na celu tworzenie poczucia przepychu, co szczególnie podkreślała etykieta Wersalu i czemu służyło rozwijanie form porcelany stołowej. Jego zasadniczym mankamentem było to, że większość dań mogła zbyt szybko ostygnąć. Zwyczaj kolejnego podawania potraw na stół upowszechnił się we Francji, a później w całej Europie, za sprawą księcia Kurakina, ambasadora rosyjskiego w Paryżu w latach 1808–1812 – stąd określenie *service à la russe*, na sposób rosyjski. Można przyjąć, że dziś tak na wszystkich oficjalnych przyjęciach, jak i w restauracjach on właśnie dominuje.

Wyróżnia się trzy sposoby serwowania kolejnych dań: *service à l'assiette*, czyli podawanie indywidualnych porcji na talerzach, *service à la pince*, czyli podawanie z półmiska gościom, którzy nakładają sobie sami, oraz *service au guéridon* (czasem zawężająco określany jako *service à la russe*), prezentacja dania w całości, a następnie jego porcjowanie przy gościach na stoliku pomocniku, zwanym z francuska gerydonem lub żerydonem.

Jednocześnie trzeba zauważyć, że w innych niż zachodni kręgach kulturowych, na przykład w świecie arabskim, zastawia się często stół wszystkimi potrawami przed rozpoczęciem przyjęcia. Do tej samej tradycji odwołują się hiszpańskie *tapas*, czyli przekąski wystawiane na stół. Wreszcie formę wywodzącą się od *service à la française* ma przyjęcie bufetowe, zwane często po polsku szwedzkim stołem (od szwedzkiego *Smörgåsbord*), gdzie zaproszeni sami nakładają sobie dania ze stołu, na którym można znaleźć wszystkie typy potraw, ciepłych i zimnych.

Obsługiwanie na stojąco przez kelnera (*service à la pince*) odbywa się od lewej strony osoby siedzącej. Kelner podaje, trzymając półmisek w lewej ręce, a sztucze do nakładania w prawej. Jeśli półmisek jest tak duży, że wymaga niesienia oburącz, sztucze mogą być na nim złożone. Wyjaśnienie tej zasady jest proste – siedzący ma więcej swobody w posługiwaniu się prawą ręką, jeśli półmisek znajdzie się po jego lewej stronie. Na talerz nakłada również kelner, posługując się sztuczkami w postaci szczypiec (stąd zresztą francuska nazwa tego sposobu podawania, *pince*). Od prawej strony kelner podaje sos i wino. Istotnie łatwiej jest mu nalewać wino prawą ręką, tym bardziej że kieliszki znajdują się po prawej stronie nakrycia. Nie wolno jednak upraszczać sobie życia i nalewać wina po kolei gościom siedzącym po obu stronach, co niestety zdarza się nawet w dobrych restauracjach. Obsługującemu kelnerowi nie dziękuje się i nie prowadzi się z nim żadnych rozmów. Komunikujemy się z nim wyłącznie gestami, by wskazać wystarczającą porcję lub odmówić wina.

Kolejność serwowania opiera się na przestrzeganiu pierwszeństwa kobiet i gości. Serwowanie rozpoczyna się od kobiety siedzącej po prawej ręce gospodarza, obsługuje się tę po jego lewej ręce, następnie – gości zajmujących miejsca po prawej i lewej ręce gospodini, i w końcu ją, jako ostatnią między kobietami, przed wszystkimi mężczyznami.

W następnej kolejności obsługuje się mężczyzn – najpierw siedzącego po prawej ręce gospodini, potem po lewej itd. Gospodarz obsługiwany jest jako ostatni.

Na przyjęciu roboczym dla dwóch delegacji, obcej i gospodarzy, serwowanie rozpoczyna się od gości, postępując zgodnie z precedencją ich rozsadzenia, potem dopiero obsługuje się delegację gospodarzy, a jako ostatniego gospodarza przyjęcia.

M	K	M	GOSPODARZ	M	K	M
12	3	8	7	9	4	13
6	11	2	14	1	10	5
K	M	K	GOSPODARZ	K	M	K

Kolejność serwowania na obiedzie wydanym dla mieszanego towarzystwa

Obsługiwanie gospodarza (gospodyni) na końcu jest sposobem najbardziej klasycznym. Można jednak spotkać się ze zwyczajem rozpoczynania obsługi od gospodarza (gospodyni), co ma oznaczać, że – przed podaniem gościom – sprawdza on jeszcze ostatni raz, czy wszystko jest właściwie przygotowane. O ile dopuszczalna jest różna kolejność w obsłudze gospodarza (gospodyni), o tyle to on zawsze daje znak do rozpoczęcia i zakończenia jedzenia.

Na obiadach o charakterze prywatnym gospodyni, częstując na siedząco, przesuwając wazę lub półmisek w stronę gości, którzy przekazują je następnym, najpierw kobietom, potem mężczyznom. Nie powinno się odmawiać: wypada nałożyć sobie choć odrobinę dania, którego się nie lubi lub nie może jeść. Nie jest również wskazane nakładanie sobie porcji zbyt dużej. Gospodyni zwykle częstuje później powtórnie.

Wino nalewa gospodarz, na stojąco, rozpoczynając od wiania paru kropli do swego kieliszka. W ten sposób usuwa ewentualne resztki korka pływające po powierzchni. Nie próbuje jednak wówczas wina, co powinien zrobić – by uniknąć przykrych niespodzianek – przed wniesieniem butelki na stół. Wcześniejsze odkorkowanie wina, do dwóch godzin przed przyjęciem, zwykle dobrze służy osiągnięciu przezeń pełni smaku.

Kieliszki napełnia się w dwóch trzecich, by wino oddychało i można było lepiej poczuć bukiet, czyli zapach. Kieliszka nigdy nie podnosi się w chwili nalewania. Podobnie rzecz się dzieje z napełnianiem kieliszków do wódki, co jednak nie wymaga rozpoczynania butelki od gospodarza. Podczas przyjęć koleżeńskich i rodzinnych kieliszki uzupełniać mogą goście, zawsze mężczyźni, którzy rozpoczynają od swoich sąsiadek. Jeśli któryś z gości odmawia alkoholu, nie należy mu nalewać.

W restauracji kelner zaczyna nalewanie wina od osoby zapraszającej, która go próbuje i akceptuje je. Przy ocenie wina należy brać pod uwagę jego kolor (zbyt ciemne i nieklarowne oznacza zepsute), stan korka (wilgotny lub kruszący się oznacza wino utlenione) i smak (kwaśne lub gorzkie oznacza złe przechowywanie). Osad na dnie butelek starego wina nie oznacza automatycznie jego zepsucia – jest to jedynie wytrącanie się nadmiaru taniny, bardzo korzystnej dla struktury wina i, jako przeciwutleniacz, dla jego długiego przechowywania.

Ewentualne zastrzeżenia co do wina należy przekazać kelnerowi lub piwnicznemu (*sommelier*) możliwie dyskretnie. Jeśli osobą zapraszającą jest

kobieta, prosi najpierw o wybranie wina, a potem o jego spróbowanie mężczyzną. Przy wyborze wina w restauracji nie należy kierować się ceną w przekonaniu, że im droższe, tym lepsze. Zawsze jest wygodne i praktykowane poproszenie o sugestie kelnera albo piwnicznego.

Wino pije się małymi łykami, po uprzednim otarciu ust serwetką. Kieliszek trzyma się w górnej części nóżki, nigdy za czaszę, co niepotrzebnie ogrzewałoby wino. Dłonią ogrzewa się jedynie koniaki. Przed spróbowaniem wina należy przełknąć jedzenie, a jeśli ma zbyt intensywny smak – przegryźć je kawałkiem pieczywa i chwilę oceniać bukiet. Kieliszków wypełnionych wódką nie opróżnia się jednym haustem, lecz dzieli się ich zawartość. Powinno być również oczywiste, że podczas przyjęcia nie wolno nadużywać alkoholu, by nie wprawiać w zakłopotanie gospodarzy i pozostałych gości. Dobrze jest zachować zasadę, której trzymał się Winston Churchill, wielki znawca whisky i koniaków: „To ja o wiele więcej korzystałem z alkoholu niż alkohol ze mnie”.

Podczas przyjęć możliwe jest wygłaszanie toastów (ang., franc. toast). Termin ten pierwotnie oznaczał korzenną grzankę podawaną do wina dla podniesienia jego smaku, którą w 1709 roku sir Richard Steels przyrównał do miłego towarzystwa przy stole podnoszącego przyjemność wspólnego picia. Stąd wzniesienie kielicha wina stało się zwyczajem służącym wyrażeniu podziękowania za wspólnie spędzone chwile i złożeniu życzeń zgromadzonemu przy stole. Pierwszy toast wygłasza gospodarz, dziękując swym gościom, później odpowiada mu gość honorowy. Nie należy jednak toastów mnożyć, jak to czasem bywa w zwyczaju biesiadnym. Nie wolno również zamieniać toastu w zachętę do opróżnienia kolejnego kieliszka. Toast jest z zasady krótki, może zawierać elementy osobiste lub żartobliwe i nie powinien przekraczać minuty. Wygłasza się go na stojąco, dopiero przy końcowych słowach: „Wznoszę mój toast za...” podnosi się swój kieliszek, dając tym znak do powstania z miejsc. Zwyczaj francuski wymaga, aby osoby sąsiadujące ze sobą przy stole stuknęły się kieliszkami. Zwyczaj anglosaski oznacza uniesienie kieliszka na wysokość oczu z jednoczesnym skrzyżowaniem wzroku z sąsiadem. Dopiero potem można wypić duży łyk.

W wielu krajach panuje do dziś zasada wznoszenia toastów za własne państwo, za jego monarchę lub prezydenta. Podczas oficjalnych przyjęć organizowanych z okazji wizyty zagranicznej toasty mogą być dłuższe (około trzech minut) i zawierać przesłanie polityczne. Wówczas ich tekst, w wersji oryginalnej i w tłumaczeniu dla obcokrajowców, rozkładany jest przy nakryciu każdego

gościa. Dawniej toasty wznoszono dopiero po daniu głównym, a przed deserem. Jednakże wymogi nowoczesności sprawiły, że na obiadach oficjalnych organizowanych podczas wizyt zagranicznych głów państw lub rządów toasty wygłasza się na początku przyjęcia, aby mogli zarejestrować je fotoreporterzy i kamerzyści telewizyjni, którzy następnie opuszczają salę jadalną. Toast po głównym daniu zachował się w zasadzie tylko na oficjalnych obiadach bez udziału prasy.

14.5. Kolejność i dobór dań

Wydawane obecnie przyjęcia nie dorównują znanym z opisów bankietom historycznym, na których podawano dziesiątki potraw, ani wciąż w Polsce kulturowanym tradycyjnym obiadom świątecznym. Wystawność tych przyjęć opiera się bardziej na liczbie dań niż na ich obfitości. Pod tym względem wyjątkowo bogato przedstawiają się przyjęcia chińskie. W bliższym nam kręgu kulturowym śniadania oficjalne liczą zazwyczaj po trzy dania, a obiady przynajmniej cztery.

Osoby często przyjmujące prowadzą specjalny zeszyt, w którym odnotowują potrawy lub ich składniki, których nie jedzą poszczególni goście. Pozwala to na uniknięcie niezręcznych sytuacji przy ich powtórnym zaproszeniu. Zapisuje się również menu serwowane na kolejnych przyjęciach i listę zaproszonych gości, aby nie powtarzać następnym razem tych samych potraw. Dlatego też zachowuje się drukowane menu oficjalnych obiadów.

Przed właściwym posiłkiem serwowane są zazwyczaj drobne przekąski (ang. *appetizer*, franc. *mise en bouche*, *amuse-gueule*) w celu pobudzenia apetytu. Następnie jest zimna przystawka (ang. *first course*, *starter*, franc. *hors d'œuvre*, *entrée*), po której może nastąpić przystawka ciepła lub zupa. Wybór między nimi dyktuje zazwyczaj lokalna tradycja, na przykład w kuchni włoskiej i francuskiej zupy są w zasadzie uważane za dania wiejskie i dlatego bywają podawane rzadko, podczas gdy w kuchni polskiej i rosyjskiej odgrywają bardzo ważną rolę. W kuchni włoskiej zupę zastępuje danie na bazie makaronu jako *primo pasto* (dlatego zimną przystawkę określa się tam jako *antipasto*). Po zupie serwuje się danie główne (ang. *main dish*, choć w USA często spotkać można określanie *entrée*, niemające nic wspólnego z francuskim znaczeniem tego słowa!). Jedynie danie główne bywa serwowane dwukrotnie, aby goście mogli nałożyć sobie niewielką dokładkę.

Na obfitych obiadach praktykuje się serwowanie między daniami małego owocowego deseru lodowego (często sorbetu cytrynowego lub śliwkowego z dodatkiem alkoholu), który ma pomagać w trawieniu i kontynuacji jedzenia. W kuchni francuskiej określa się to mianem *trou normand*, czyli „dziura normandzka”, gdyż nawiązuje do ludowego zwyczaju z Normandii – przerywania obiadu kieliszkiem jabłkowego calvadosu (dziś częściej jest to mrożony jabłkowy sorbet polany calvadossem). Sałatę podaje się albo jednocześnie z głównym daniem, albo po jego zakończeniu. Kuchnia francuska wymaga następnie talerza serów. Dopiero po nich przychodzi kolej na owoce i desery, ciasta, torty lub lody.

Kawę lub herbatę powinno się podawać dopiero po deserze. Często zresztą serwuje się ją nie przy stole, tylko poza jadalnią. Nie będzie jednak nietaktem poproszenie o jej przyniesienie już do deseru. Jedynie kuchnia chińska i japońska oraz – na innej zasadzie – kuchnia arabska przewidują podawanie herbaty podczas całego posiłku. W kuchni europejskiej nie stosuje się tego, nawet jeśli można się z tym spotkać w zwyczajach domowych.

Przy tej okazji warto zwrócić uwagę, że powszechny w Polsce zwyczaj picia herbaty wymaga również właściwej oprawy. Zaparzaną w czajniczku zastępuje dziś herbata ekspresowa z torebek. Jest wygodna w użyciu, niemniej podawanie jej z torebką, którą trzeba najpierw zanurzyć, potem wyjąć cieknącą z filiżanki (czy szklanki) i odłożyć na spodeczek, trzeba uznać za zdecydowanie nieładne i niewłaściwe. Torebkę herbaty powinno się podawać z niedużym czajniczkiem, w którym naciąga, a potem jest przelewana do filiżanki. To pozwala zresztą na wybranie herbaty o dowolnym smaku z różnych proponowanych. Jeśli herbatę zamówiło kilku gości, można podać ją w jednym dużym czajniku, w którym zanurza się kilka torebek.

Kawę przygotowuje się na liczne sposoby: parzoną w filiżance (lub szklance) z fusami, co jest w Polsce rozpowszechnione, choć niewłaściwe i dopuszczalne jedynie na własny użytek; po arabsku – w mosiężnym tygielku, w którym powoli podgotowuje się bardzo aromatyczną i słodką, ale być może zbyt mocną; we włoskim ekspresie, czyli ciśnieniowej kafetierce podgrzewanej na palniku; w elektrycznych ekspresach kawowych przelewowych, w których robi się dość słabą, tak zwaną amerykańską (*regular coffee*); w elektrycznym ekspresie ciśnieniowym, w którym powstaje klasyczne włoskie *espresso*; wreszcie najłatwiejszą do zrobienia, ale mniej aromatyczną – rozpuszczalną. Niedocięte smakowo pozostaje zawsze *espresso*, które może być podawane w klasycznych formach: *ristretto*

(bardzo krótko parzone, więc najmocniejsze), *caffè lungo* (osłabione przez wydłużone parzenie w podwójnej ilości wody), *doppio* (podwójne espresso), *macchiato* (*macchia* znaczy plama, czyli espresso „splamione” kroplą mleka), *caffè latte* (espresso dopełnione dużą ilością ciepłego mleka), *cappuccino* (espresso ze spienionym gorącym mlekiem i szczyptą kakao), *corretto* (czyli „poprawiona” dodatkiem brandy lub grappy).

Przygotowując ważne przyjęcie, nie wolno eksperymentować. Podawane potrawy i alkohole muszą być wcześniej znane i wypróbowane, aby uniknąć niewyrośniętego sufletu, zwarzonego sosu lub wina tłumiącego smak potraw. Należy również unikać powtórzeń, takich jak: zimny rostbef na przystawkę i pieczeń wołowa jako danie główne, ciepła tarta lub *quiche* i tarta owocowa na deser. Do potraw wybiera się odpowiednie alkohole. Praktykuje się nawet, że do wyjątkowo cennego wina dostosowuje się całe menu przyjęcia. Zasady, które należy w tym zakresie przyjąć, są następujące: alkohol powinien smakowo uzupełniać potrawę, a nie zmieniać ją w zakąskę; po winie nie należy podawać innych alkoholi (wyjątek stanowią digestify: koniaki i likiery).

14.6. Wybór win

*Ci, którzy się przejadają lub upijają,
nie umieją ani jeść, ani pić.*

Anthème Brillat-Savarin

Wódkę podaje się jedynie do odpowiednich przystawek (kawior, wędzone ryby, śledź), nigdy do dań głównych. Do pozostałej części posiłku serwuje się tylko wina. Na zakończenie – do kawy – proponuje się digestify, czyli koniaki albo likiery.

Ogólne zasady kolejności podawania wina są następujące:

1. Wina dobiera się, rozpoczynając od lekkich i młodszych i przechodząc do cięższych i starszych.

2. Wina białe zawsze serwuje się przed winami różowymi i czerwonymi, a wina deserowe, w zasadzie głównie białe, pije się na końcu.

3. Jeśli podano białe wino deserowe na aperitif lub specyficzne danie wymaga go w trakcie posiłku, wówczas należy podać po nim mały przerywnik lodowy.

4. Lekkie wino czerwone będzie podawane zawsze przed winem starym, o złożonej strukturze (*charpenté*).

5. Czerwone wina o smaku bardziej owocowym (*fruité*) należy serwować przed winami o intensywnym smaku taniny (*corsé*).

6. Jedyne wino, które można stosować w ciągu całego posiłku, to szampan.

Wina musujące – zarówno produkowane metodą szampańską, czyli naturalnej wtórnej fermentacji w butelce, jak i sztucznie gazowane – podaje się zimne, ale nie mrożone, co oznacza temperaturę między 6°C a 8°C. Szampan, stojący od nich wyżej jakościowo, wymaga temperatury 8–10°C (szampany z najlepszych roczników, tak zwane *millésimé*, nawet do 12°C). Wina różowe serwuje się chłodne (6–10°C), młode – schłodzone, co dla win białych oznacza temperaturę 10–12°C, a dla czerwonych – określanych zazwyczaj mianem *fruité* – 12–15°C; starsze białe wina pije się w temperaturze 12–14°C, a starsze czerwone w pokojowej (16–17°C). Wina deserowe, słodkie i półsłodkie, podaje się w temperaturze 8–10°C. Wina młode powinny być chłodne, gdyż mają jeszcze nieprzetworzone frakcje alkoholu, które zakłócałyby ich zapach, czyli bukiet.

Należy również pamiętać, że wina podane w zbyt wysokiej temperaturze, powyżej 17°C, tracą walory smakowe, gdyż wyzwalają w bukiecie alkohol, podobnie jak podawane zbyt zimne! Nieprzypadkowo Hipokrates twierdził, że „zwyczaj picia wina zbyt ogrzanego prowadzi do szaleństwa”.

14.7. Podstawowe wiadomości o winach

Tradycyjnie uznaje się za najlepsze wina francuskie, włoskie i hiszpańskie. Dlatego też prezentację win i stosowaną terminologię skoncentrujemy na nich. Przy wielkości produkcji i liczbie gatunków łatwo dać się zwieść nazwie, by później stwierdzić, że cena nie zawsze odpowiada jakości. Dobrze to ilustruje obecne szerokie otwarcie rynku polskiego na import win. Szczególnie należy być ostrożnym z winami, które noszą nazwy regionalne, na przykład *Bordeaux*, co oznacza wino zlewane i produkowane metodą przemysłową. Jeszcze gorsze są, pojawiające się ostatnio w Polsce, wina określane jako pochodzące z krajów Wspólnoty Europejskiej, których po prostu należy się wystrzegać. Tego rodzaju wina nie powinny kosztować więcej niż 15 złotych.

O charakterze wina decyduje wiele czynników związanych z odmianą winogron, czyli ich szczepem (franc. *cépage*, wł. *varietà*, hiszp. *cepa*), rodzajem gleby

i nasłonecznieniem winnicy. Od nich zależy typ wina i zawartość cukru. Różne szczepy dają początek winom białym (franc. *vin blanc*, wł. *vino bianco*, hiszp. *vino blanco*), czerwonym (franc. *vin rouge*, wł. *vino rosso*, hiszp. *vino tinto*) i różowym (franc. *vin rosé*, wł. *vino rosato*, hiszp. *vino rosado*). Najwięcej produkuje się win czerwonych.

Ilość cukru, który gromadzi się w gronach podczas dojrzewania, pozwala dzielić wina pod względem smaku na: wytrawne (franc. *vin sec*, wł. *vino secco*, hiszp. *vino seco*), półwytrawne (franc. *vin demi-sec*, wł. *vino abboccato*, hiszp. *vino semi-seco*), półsłodkie (franc. *vin demi-doux*, wł. *vino semidolce*, hiszp. *vino semi-dulce*) i słodkie (franc. *vin moelleux*, wł. *vino dolce*, hiszp. *vino dulce*). Wina czerwone i różowe są w większości winami wytrawnymi, choć czasem lokalne zwyczaje mogą skłaniać do produkcji win o większej zawartości cukru. Wśród białych występuje natomiast gradacja wszystkich odcieni słodczy.

Jakość wina ocenia się przez degustację (ang. *wine-tasting*, franc. *dégustation*), a nie na podstawie informacji na etykiecie butelki czy jego ceny. Przyjęcie tych ostatnich kryteriów wyboru może prowadzić do przykrych rozczarowań lub ośmieszenia ignorancji hojnego fundatora. Chociaż jest wiele kursów zaznajamiania się z winami, zwanych *sommelier*, czyli „piwniczny”, nic nie zastąpi nauki degustacji w pobliżu winnicy, bezpośrednio u producenta wina, w jego piwnicy.

Degustacja opiera się na ocenie wina za pomocą trzech zmysłów: wzroku (zwanego po francusku po prostu „okiem”, *oeil*), opisującego jego kolor i przejrzystość, węchu (podobnie – „nos”, *nez*), określającego aromat, czyli bukiet, i smaku („podniebienie”, *palais*) – odczucia równowagi między słodyczą a kwaśnością, o której decyduje zawartość alkoholu, taniny i gliceryny. Ocenia się wzrokowo kolor wina, unosząc kieliszek w stronę źródła światła, oraz jego gęstość, czyli zawartość gliceryny, nachylając kieliszek i obserwując szybkość jego spływania. Ocena zapachowa polega na wprawieniu zdecydowanym, ale delikatnym ruchem zawartości kieliszka w ruch wirujący, który przyspiesza unoszenie się aromatów wina. Ocena smakowa jest krępująca, gdyż wymaga zaczerpnięcia z niewielkim łykiem wina dużej ilości powietrza, by szybko je dotlenić. Daje to charakterystyczny odgłos siorbania, dopuszczalny podczas degustacji w piwnicy winnej, a przy stole oczywiście zakazany. Hermetyczne francuskie słownictwo degustatorów potrafi oczarować inwencją w nazywaniu bukietów i smaków, opartym często na zapachach przypraw i smakach owoców, jak tradycyjna wanilia dla *bordeaux*,

fiołki dla *chablis*, prażone migdały dla białych burgundów, czy kwiat tytoniu dla *Châteauneuf-du-Pape*.

Jednocześnie u producenta porównuje się smak: tego samego wina otrzymanego w kolejnych latach (wino starszego rocznika wcale nie musi być lepsze), co nazywa się degustacją wertykalną; win tego samego rocznika, ale pochodzących z różnych części winnicy, co określane jest jako degustacja horyzontalna; i win z różnych części winnicy w kolejnych rocznikach, czyli dokonuje się degustacji diagonalnej.

Ostatnie lata przyniosły światowy sukces operacji marketingowej, która bierze się z lokalnych zwyczajów winiarskich świętowania pierwszego wina z winobrania w danym roku. Takie święto nowego wina (franc. *vin nouvel*, wł. *vino novello*) zapoczątkowano dla francuskiego *beaujolais nouveau*, które pojawia się w sprzedaży w trzeci czwartek listopada i znika do końca roku. Zwyczaj jest sympatyczny, ale w niewielkim stopniu związany z jakością młodego wina.

Niezależnie od nazwy własnej wina, która ma charakter handlowy, podstawowe informacje o jego jakości powinny znajdować się na etykietce butelki. Często bywają one niejasne ze względu na stosowanie skrótów. Klasyfikację win ze względu na ich jakość otwierają wina stołowe (franc. *vin de table*, wł. *VDT*, czyli *vino di tavola*, hiszp. *vino di mesa*) oraz wina lokalne (franc. *vin de pays*, wł. *IGT*, czyli *Indicazione Geografica Tipica*, hiszp. *vino de la tierra*). Te dwa typy określa się wspólnym mianem win bieżącego użytku (franc. *vin de consommation courante*, wł. *vino di consumo corrente*). Oznacza ono nie sugestię codziennego picia, lecz podawanie bez oczekiwania na długie dojrzewanie w butelce. Dlatego też takie wina nie noszą na etykietce rocznika, czyli roku winobrania, z którego pochodzą. Specyfika win stołowych i lokalnych polega na tym, że winogrona użyte do ich produkcji pochodzą z konkretnego regionu, który może obejmować bardzo szeroki obszar geograficzny. Są często znakomite, choć trzeba pamiętać, że nie nadają się do długiego dojrzewania i najlepiej smakują w miejscu produkcji.

Wina wyższej jakości, która uzasadnia wyższą cenę i oznacza możliwość długiego przechowywania, podlegają ściślejszej kontroli pochodzenia. Określa się je w państwach Unii Europejskiej ogólnym skrótem V.Q.P.R.D., czyli franc. *vins de qualité produits dans des régions déterminées*, oraz wł. *vini di qualità prodotti in regioni determinate*. W tej kategorii wyróżnia się dwa typy – wyższą jakość mają wina oznaczone we Francji jako A.O.C. (*Appellation d'origine*

contrôlée), a niższą – A.O.V.D.Q.S. (*Appellation d'origine vin délimité de qualité supérieure*); we Włoszech wyższa jakość to D.O.C.G. (*Denominazione di origine controllata e garantita*), a niższa – D.O.C. (*Denominazione di origine controllata*); w Hiszpanii wyższa – D.O.C. (*Denominación de origen calificada*) i niższa – D.O. (*Denominación de origen*).

Specyfiką win wyższej jakości objętych kontrolą pochodzenia są: ograniczony obszar produkcji (specyfika gleby, mikroklimatu, nasłonecznienia), winnica, typ szczepu winnego oraz metody jego uprawy i przetwarzania.

Dla uproszczenia terminologii, która wynika ze szczegółowych norm i przepisów jakości, wystarczy przyjąć, że rekomendacją wyboru dla osoby nieobeznanej z winami powinien być na etykiecie skrót A.O.C., D.O.C.G. lub D.O.C. Na etykiecie win wyższej jakości znajduje się też informacja o ich wieku, czyli roczniku winobrania, z którego pochodzą. Trzecia informacja powinna potwierdzać rozlewanie wina w butelki bezpośrednio przez producenta (franc. *mise en bouteille à la propriété*, wł. *imbottigliato all'origine*, hiszp. *embotellado en origen*). Pozostałe dane na butelce mają charakter tylko handlowy.

Ze wszystkich gatunków win jedynie szampany, czyli wina musujące otrzymywane w naturalnym procesie wtórnej fermentacji wina w butelce, mają swe oddzielne nazewnictwo. Wina produkowane w ten sposób, czyli metodą szampanizacji (franc. *méthode champenoise*, wł. *metodo champenois* albo *tradizionale*, hiszp. *método tradicional*), odpowiednia informacja na etykiecie odróżnia od innych win musujących, czyli o sztucznie przyspieszanej fermentacji (*méthode Charmat*) lub po prostu wzbogacanych dwutlenkiem węgla (franc. *vin mousseux*, wł. *vino frizzante*, hiszp. *vino espumoso*).

Prawo do stosowania nazwy „szampan” przysługuje winom otrzymywanym tą metodą jedynie na terenie francuskiej Szampanii (*Champagne*). Szampany zazwyczaj powstają z kompozycji różnych roczników wina, której dokonują piwniczni, aby utrzymywać jednolite cechy smakowe. Dlatego nie są oznaczane rocznikiem produkcji. Jedynie doskonały rocznik, który nie wymaga poprawek, określany mianem *millésime*, oznaczony jest na etykiecie. Szampanów zresztą nie przechowuje się długo, gdyż zamknięte parę lat w butelce podlegają procesowi maderyzacji, czyli utraty swych właściwości. Autentyczne szampany – które występują w odmianie białej lub jeszcze bardziej cenionej różowej (*rosé*) i mogą być produkowane albo z samych białych gron szczepu *chardonnay* (*blanc de blancs*),

z czerwonych szczepu *pinot noir* (*blanc de noirs*), albo z mieszanych obu – są z zasady bardzo wytrawne. Ich gradacja jest mało rozbudowana: od najbardziej wytrawnych *extra brut* i *brut* do słodszych *sec* i *demi-sec*. Trzeba zauważyć, że popularne w Polsce słodkie wina musujące nie mają ani jakościowo, ani smakowo wiele wspólnego z szampanem.

Najważniejszymi regionami winnymi Francji są: Alzacja, Bordeaux, Burgundia, Beaujolais, dolina Rodanu, czyli Côtes du Rhône (jako nazwa wina zapisywane z myślnikami), Prowansja, dolina Loary i Szampania. Pochodzące z nich podstawowe wina A.O.C. noszą nazwę regionalną, bardziej szlachetne nazwę winnic, a dopiero na koniec – nazwę posiadłości, często zwanej umownie zamkiem (*château*). W przypadku Bordeaux, największego z regionów winnych, liczącego 100 tysięcy hektarów upraw i 20 tysięcy producentów, nazwa regionalna Bordeaux A.O.C. i Bordeaux supérieur obejmuje wina białe, różowe, czerwone, musujące i klarety. Najważniejsze winnice regionu, których producenci sklasyfikowani są dodatkowo w kolejności najlepszych win, zwanych *crus*, to: produkujący czerwone wino okręg Médoc, dzielący się na Margaux (z pierwszym *cru Château Margaux*), Saint-Julien, Pauillac (z trzema pierwszymi *crus*: *Château Lafite-Rotschild*, *Château Latour* i *Château Mouton-Rotschild*) i Saint-Esthèphe, Graves z winami białymi i czerwonymi, winnice Saint-Emilion, Pomerol (w tym *Château Pétrus*) i Lalande-Pomerol produkujące wina czerwone, winnice Blaye i Bourg specjalizujące się w czerwonych i białych, *Entre-deux-Mers* z białym i *Sauternes* z białym półsłodkim (na czele z legendarnym *Château d'Yquem*). Mniejsze powierzchnią winnice burgundzkie dają setkę gatunków win, zwanych tu *climats*, i zgrupowane są w winnice Chablis (wina białe), Côte de Nuits (z wielkimi winami czerwonymi *Gevrey-Chambertin*, *Vosne-Romanée*, *Vougeot*, *Nuits-Saint-Georges*) i Côte de Beaune (czerwone *Aloxe-Corton*, *Pommard*, *Volnay* i białe *Meursault* i *Montrachet*) oraz Mâcon (białe, z najlepszym *Pouilly-Fuissé*). Niektórzy zaliczają tu również Beaujolais z czerwonym i jego głównymi gatunkami lokalnymi A.O.C. *Juliénas*, *Saint-Amour*, *Chiroubles*, *Moulin-à-Vent*, *Morgon* i *Brouilly*.

Wśród licznych winnic włoskich najważniejsze są te z trzech regionów: Piemontu, Toskanii i Veneto. W Pemoncie produkuje się najszlachetniejsze czerwone wina – od najpotężniejszych *Barolo*, przez *Barbaresco* i *Barbera*, zbliżone do francuskich Côtes-du-Rhône, do *Dolcetto* i *Nebbiolo* oraz wina *Asti*, z musującymi *Asti Spumante*. Toskania, prócz prostych *chianti* w charakterystycznych

plecionych *fiaschi* i godniejszych polecenia *Chianti Classico*, które wyróżnia banderola na szyjce butelki oznaczona symbolem czarnego koguta (*gallo nero*), produkuje wspaniałe czerwone *Brunello di Montalcino* i *Vino Nobile di Montepulciano*. Najlepszym tokańskim białym winem jest *Vernaccia di San Gimignano*. Sąsiednia Umbria słynie z białych win *Est! Est!! Est!!!* i *Orvieto Classico*. Winnice wokół Rzymu dają dość proste białe *Frascati*. Z winnic weneckich pochodzą *Valpolicella*, najlepsze białe Soave oraz liczne *Pinot Grigio* z Collio oraz *traminer* z podnóża Alp. Okolice Neapolu, czyli Kampania, słyną z białych win z winnic na zastygłej lawie wulkanicznej *Greco di Tufo*. Wyjątkowym winem jest sycylijska słodka *Marsala*, często stosowana do sosów i deserów. Ludowe *Lambrusco*, produkowane w Emilii-Romanii młode, lekko musujące czerwone wino, najlepiej towarzyszy makaronom.

Spośród win hiszpańskich pierwszeństwo należy się czerwonym *rioja*, bliskim najlepszym z Bordeaux, oraz całej palecie białych *xérès* (Sherry), od wytrawnych *Manzanilla* i *Fino* przez aromatyczne *Amontillado* do słodkich *Oloroso*. Wina niemieckie są w większości białe, a ich naturalna słodycz bierze się z późnego winobrania, gdy grona zawierają więcej cukru. Podstawowy podział zachodzi między winami z doliny Renu (butelki koloru brązowego) i delikatniejszymi z doliny Mozeli (zielone szkło). Ich nazewnictwo miewa mniejsze znaczenie i wiąże się zazwyczaj z nazwą wsi lub posiadłości. Wyjątkiem jest *Liebfraumilch* (mleko Matki Boskiej), które nie oznacza konkretnej winnicy, lecz stało się handlowym synonimem wina reńskiego. Klasyfikacja win reńskich i mozelskich, towarzysząca na etykietach ich nazwie, wyróżnia podstawowe typy: *Kabinett*, wytrawne i lekkie, *Spätlese* i *Auslese*, pochodzące z coraz późniejszego zbioru, który nadaje winu więcej słodyczy i mocy.

Wybór win spośród tak licznych i często bezzasadnie drogich gatunków potrafi być trudny, a niekiedy frustrujący. Czasem bezpieczniej jest pozostać wiernym sprowadzanym od lat do Polski winom bułgarskim, węgierskim i rumuńskim, a w ostatnich latach również mołdawskim i gruzińskim. Ich mankamentem potrafi być jednak nierówna jakość, przewaga win białych i młody wiek, z wyjątkiem toka-ju, nazwanego słusznie przez Macieja Korwina winem królów i królem win (*vino regum, rex vinorum*). Kłopotliwe jest również stosowanie, szczególnie w przypadku win bułgarskich, nazw handlowych, które często nie informują wystarczająco o typie wina ani o regionie pochodzenia. Polecać można coraz popularniejsze

w Polsce wina z bardziej odległych winnic Nowego Świata – kalifornijskich, chilijskich, argentyńskich, oraz z australijskich i południowoafrykańskich.

W restauracjach należy unikać win najdroższych, bo mogą być kosztowną i przykrą niespodzianką, oraz win noszących nazwy o charakterze ogólnym (*generic*), takie jak *bordeaux*, *chianti* itp.

14.8. Dobór win do typu dań

Ogólną zasadą w doborze wina jest zachowanie równowagi między jego mocą i smakiem dania. Delikatne potrawy źle komponują się z tanicznym, mocnym czerwonym winem, a dania intensywnie przyprawione, ostre lub mięsa w marynacie nie mogą być podawane z lekkimi winami *fruité*. Podstawą zestawienia będzie zatem to, że mięso białe i delikatne (ryby, drób, cielęcina) wymaga wina białego, mięsa czerwone – tym mocniejszego czerwonego, im intensywniejszy jest smak potrawy (najmocniejszych wymagają drób o ciemnym mięsie, dzikie ptactwo i dziczyzna). Obecnie jednak mniej przestrzega się tego klasycznego podziału i do białego mięsa coraz chętniej podaje się chłodne, lekkie wino czerwone o owocowym smaku (*fruité*). Istotnie, większe znaczenie w doborze smaku ma moc i charakter wina niż jego kolor.

Wrogiem wina są ocet, cytryna, kwaśne owoce i czekolada. Nie należy go w ogóle podawać do dań, w których smaku są one wyraźnie obecne.

Aperitif

wina białe, młode i lekkie, również jako *kir*, czyli z dodatkiem likieru z czarnej porzeczki, wina musujące i szampan, również *kir royal* z dodatkiem likieru

Przystawki zimne

Śledzie, ryby wędzone, kawior

wódka czysta

Ryby w galarecie

wina białe (alzacki i reński *Riesling*, *Liebfraumilch*)

Frutti di mare, skorupiaki

wina białe bardzo wytrawne (*chablis*, białe *bordeaux*, *Entre-deux-Mers*); ślimaki – czerwony burgund, homar – biały burgund lub szampan

Wędliny, zimne mięsa,
pasztety

lekkie wina czerwone (*beaujolais*,
wina Loary, *chianti*, *gamay*); wina białe
(białe *bordeaux*, *sancerre*, *pinot noir*)

Ryby

Ryby smażone

młode białe wino (białe *bordeaux*, *sancerre*,
białe *Côtes-du-Rhône*, *pinot grigio*)

Ryby w sosach

białe, mniej wytrawne (*alzacki riesling*
i *Gewurztraminer*, *Chablis Grand Cru*, *meursault*,
montrachet, *Châteauneuf-du-Pape* (białe), *Soave*,
riesling mozelski; lekkie wino czerwone
(wina Loary); uwaga: jeśli sos na bazie wina,
towarzyszy to samo wino

Drób

Kurczęta, indyk

młode wina czerwone (*beaujolais*, *mercurey*,
chianti, *dolcetto*, *barbera*)

Kaczka, gęś

cięższe wina czerwone
(*Saint-Emilion*, *Gevray-Chambertin*,
Cahors, *Madiran*, *Barolo*, *rioja*)

Mięsa pieczone

Cielęcina

młode wina czerwone (wina Loary, *beaujolais*,
dolcetto, *Barbera*)

Jagnięcina

wina czerwone (*Pauillac*, *Volnay*, *Moulin-à-Vent*,
Chianti Classico)

Wieprzowina

wina czerwone (*Côtes-du-Rhône*, *Chianti Classico*);
wina białe (*Graves*, *Pouilly-Fuissé*, *Pinot Grigio*)

Wołowina

cięższe wino czerwone (*Médoc*, *Côte-de-Beaune*
i *Côte-de-Nuits*, spośród *Côtes-du-Rhône* – *Côte*
Rôtie; *Barolo*, *Brunello di Montalcino*, *rioja*)

Mięsa w sosach

Wołowina,
wieprzowina,
cielęcina

wina czerwone (*Côtes-du-Rhône*,
Graves, *Chianti Classico*, *barbera*); jeśli
sos na bazie wina, daniu towarzyszy to samo wino

Dziczyzna

Ptactwo	wina czerwone o złożonej strukturze (<i>Bordeaux Supérieur, Médoc, Saint-Emilion, Clos de Vougeot, Bourgueil i Saumur-Champigny, Barolo, rioja</i>)
Zając	mocne wina czerwone (<i>Côtes-du-Rhône, Barolo, Valpolicella</i>)
Dzik, jeleni	czerwone wina bardzo mocne i taničné (<i>Gevrey-Chambertin, Pommard, Morgon, Châteauneuf-du-Pape, Hermitage, Brunello di Montalcino</i>)

Sery

<i>Brie, camembert</i>	wina czerwone (<i>Côte-de-Nuit, (podpuszczkowe) Morgon, Châteauneuf-du-Pape</i>)
<i>Roquefort i inne pleśniowe</i>	białe wina półsłodkie i słodkie (<i>Sauternes, Montbazillac</i>); lekkie wina czerwone

Desery

szampan albo wina musujące
wina półsłodkie i słodkie

14.9. Sposób jedzenia szczególnych potraw

*Widziałeś kiedykolwiek, jak Spode je szparagi? – Nie.
Rewoltujące. Zmienia to całą koncepcję człowieka
jako ostatniego słowa Natury.
P.G. Wodehouse, Dewiza Woosterów*

Owoce

Banany (ang. *bananas*, franc. *bananes*) należy jeść, używając widelca i noża: odciąć najpierw dwa krańce, ściągnąć skórkę, później kroić na niewielkie kawałki i nakładać je widelcem.

Winogrona (ang. *grapes*, franc. *raisins*) – trzeba odkroić niewielką część kiści, trzymać w dłoni i odrywać kolejno drugą ręką pojedyncze grona; pestki winogron wypłuka się w zwiniętą dłoń i odkłada dyskretnie na brzeg talerza.

Wiśnie (ang. *cherries*, franc. *cerises*) bierze się do ust pojedynczo, a pestki dyskretnie wypłuka w dłoń.

Jabłka, gruszki, brzoskwinie (ang. *apples*, *pears*, *peaches*, franc. *pommes*, *poires*, *pêches*) – mocno przytrzymując jedną ręką na talerzyku, rozkroić na ćwiartki, każdą z nich obrać ze skórki nożem, po czym jeść, biorąc kawałki w palce, a tylko na bardzo wystawnych przyjęciach nabijając na widelec.

Pomarańcze (ang., franc. *oranges*) za pomocą noża obiera się ze skórki na talerzyku, dzieli na części rękoma i palcami podnosi do ust.

Ananasy (ang. *pineapple*, franc. *ananas*) podaje się wcześniej przygotowane, czyli usuwa liście tworzące pióropusz, owoc dzieli się wzdłuż na ćwiartki, na każdej z nich nożem odcina się miąższ od skóry, pozostawiając ją ze względów dekoracyjnych, po czym nacina się go na kawałki, które je się później widelcem.

Podobnego przygotowania wymagają arbuzy i melony (ang. *water melons*, *melons*, franc. *pasteques*, *melons*) – podzielone na duże porcje, mają miąższ odcięty od skóry, który też jedzony jest widelcem i nożem; jedynie melony żółte, kuliste, zwane francuskimi (*melons de Cavaillon*), można podawać na przystawkę rozcięte na połowę, do jedzenia łyżeczką, lub pokrojone na plastry z usuniętą skórą, gdy używa się do nich widelca i noża.

Na oficjalnych przyjęciach owoce często podawane są w formie sałatki owocowej (ang. *fruits salad*, franc. *macédoine de fruits*) z różnych owoców pokrojonych na niewielkie kawałki i skropionych koniakiem.

Karczochy (ang. *artichokes*, franc. *artichauts*) – jeśli są podawane gotowane w całości, należy jeść palcami, odrywając pojedynczo kolejne liście, zanosząc je w sosie *vinaigrette*, a następnie wysysając i odkładając na specjalnie przygotowany talerzyk albo na brzeg własnego; dochodząc do serca karczocha, odcina się jego górną część, a resztę zjada, używając widelca i noża.

Szparagi (ang. *asparagus*, franc. *asperges*) kroi się wyłącznie widelcem, oddzielając nim twardą dolną część, a resztę zjada się w całości; na przyjęciach prywatnych szparagi można jeść palcami, do czego powinna zachęcić gospodyni, dając pierwsza przykład.

Awokado (ang. *avocado*, franc. *avocat*) – jeśli jest podawane przekrojone na pół, je się łyżeczką; do pokrojonego w plastry używa się widelca i noża.

Oliwki, rzodkiewki, seler naciowy (ang. *olives*, *radishes*, *celery*, franc. *olives*, *radis*, *célerié*), podawane jako przystawka, je się palcami.

Salata (ang. *salad*, franc. *salade*) powinna być podawana w formie liści poszarpanych na mniejsze części, aby móc używać do niej wyłącznie widelca.

Jarzyny (ang. *vegetable*, franc. *légumes*) przekrawa się na talerzu wyłącznie krawędzią widelca, nigdy nie używa się noży.

Jajka (ang. *eggs*, franc. *œufs*) podawane są na przyjęciach rzadko; do dań na bazie roztrzepanych jajek (jajecznica, omlet, suflet) używa się wyłącznie widelca.

Owoce morza (ang. *seafood*, franc. *fruits de mer*)

Skorupiaki (ang. *shellfish*, franc. *crustacés*), do których zalicza się homara (ang. *lobster*, franc. *homard*), langustę (ang. *spiny lobster*, *prawn*, franc. *langouste*) i kraba (ang. *crab*, franc. *crabe*), podawane są ugotowane w całości lub wcześniej przygotowane; ich skorupę i kleszcze rozłupuje się szczypcami (ang. *lobster pincer*, franc. *pince à homard*) lub dziadkiem do orzechów (ang. *nutcracker*, franc. *casse-noisette*), zawartość wydobywa się specjalnym ostrzem (*lobster prong*), a najlepsze mięso z odwłoka je się widelcem. Na przyjęciach prywatnych można sobie pomagać rękoma, które następnie płucze się w wodzie z sokiem cytrynowym podanej w małej miseczce (ang. *finger-bowl*, franc. *rince-doigts*). Na przyjęciach oficjalnych nie podaje się skorupiaków wymagających otwierania pancerza, tylko ich mięso wcześniej wypreparowane.

Krewetki (ang. *shrimps*, franc. *crevettes*) serwuje się na zimno ugotowane w całości; przytrzymując je jedną ręką na talerzu, drugą odrywa się ich łebki, nóżki oraz zdejmując pancerzyk z odwłoka. Mięso krewetek podnosimy do ust ręką. Do obierania można również używać samego widelca; na przyjęciach krewetki są często obrane. Podobnie mogą być też podawane raki (ang. *crayfishes*, franc. *écrevisses*).

Ostrygi (ang. *oysters*, franc. *huîtres*) podawane surowe na lodzie, są już wcześniej otwarte, to znaczy z usuniętą górną częścią muszli; resztę skorupy ujmuje się lewą ręką, kropi sokiem z cytryny, jednym ruchem krótkiego widelczyka

(ang. *oyster fork*, franc. *fourchette à huîtres*) oddziela się ostrygę od muszli, po czym podnosi do ust i połyka. Surowe ostrygi są dość niewygodne do podawania na oficjalnych przyjęciach, gdzie raczej można polecić ostrygi zapieczone.

Małże, muszle (ang. *mussels*, franc. *moules*) podaje się ugotowane, na zimno lub gorąco; rękoma otwiera się skorupę, którą łatwo rozdzielić (jeśli nie, to taką muszlę odrzuca się jako nieświeżą); ich mięso wyjmuje się widelcem lub czyniąc z pustej skorupy rodzaj szczypiec. Podobnie spożywa się je w zupie, którą następnie zjada się łyżką; podawane w sosie są pozbawione skorup i jedzone widelcem.

Ślimaki (ang. *snails*, franc. *escargots*), podawane gorące na żaroodpornym talerzu, wymagają specjalnych szczypiec (ang. *snail tongs*, franc. *pince à escargots*) do przytrzymywania lewą ręką skorupki oraz wąziutkiego widelczyka, którym wyciąga się z niej mięso.

Spaghetti i inne dania kuchni włoskiej sporządzone z makaronu (*pasta*) je się, używając wyłącznie widelca, na który nawija się nitki; posługiwanie się nożem do ich krojenia jest niewskazane, podobnie jak pomaganie sobie łyżką w nawijaniu makaronu – jest to zły zwyczaj, podobno przywieziony do Włoch przez żołnierzy amerykańskich podczas II wojny światowej. Na oficjalnych przyjęciach podaje się wyłącznie makarony krótkie, które ograniczają ryzyko poplamienia się sosem, bo łatwo nakłada się je na widelec.

Szaszłyki (ang. *shashlik*, franc. *brochettes*): koniec patyczka ujmuje się palcami, opierając jego drugi koniec o talerz, na który widelcem zsuwa się kawałek mięsa. Na oficjalnych przyjęciach może to zrobić kelner.

Drób (ang. *poultry*, franc. *volaille*): mniejsze gatunki, takie jak przepiórki (ang. *quails*, franc. *cailles*), je się palcami, podobnie jak udka kurczaka na pikniku, choć nie jest to wskazane podczas oficjalnych przyjęć. Większe sztuki drobiu podaje się porcjowane.

Sery (ang. *cheeses*, franc. *fromages*): z nałożonych na talerz serów (nie wybiera się więcej niż trzy różne gatunki) odkrawa się nożem niewielkie porcje i nakłada na ułamany kawałek chleba odpowiadający jednemu kęsowi; serów nie rozsmarowuje się na pieczywie, nie używa się również do nich masła, z wyjątkiem ostrych serów owczych typu *roquefort*.

Masło (ang. *butter*, franc. *beurre*) nakłada się albo na brzeg swego talerza, albo na mały oddzielny i smaruje się niewielkie kawałki łamanego pieczywa.

Pieczywo – chleb lub bułki (ang. *bread*, *rolls*, franc. *pain*, *petits pains*) – które może towarzyszyć każdemu daniu, łamie się w rękach na niewielkie kawałki, nigdy nie używając do tego noża; smaruje się je kolejno masłem za pomocą specjalnego tępego nożyka; poza grzankami nigdy nie można kawałków chleba zanurzać w zupie, ani też w sosie.

14.10. Ograniczenia żywieniowe

Podstawowym założeniem gościnności jest zapewnienie pełnego zadowolenia osobom podejmowanym. Należy zachować ostrożność, aby dobór potraw nie okazał się zbyt śmiały (na przykład wielu Polaków odmówiłoby spróbowania surowych owoców morza), sprzeczny z ich przekonaniami (wegetarianie) lub wskazaniami diety (alergie). Nie podaje się również potraw pikantnych ani słonych. Starając się unikać takich sytuacji, nie można jednak ich wszystkich przewidzieć, zatem i gość musi starać się nie manifestować w widoczny sposób swojej odmowy. Niedopuszczalne jest również okazywanie przy stole niechęci ludziom jedzącym potrawy, których samemu się nie akceptuje. Trzeba jednak pamiętać o ograniczeniach kulturowo-religijnych.

Chrześcijanie nie mają zasadniczo ograniczeń spożywczych, poza okresem postów związanych z liturgią. Jest przyjęte, że w piątki na przyjęciach nie podaje się potraw mięsnych.

Religia żydowska odróżnia potrawy dozwolone, czyli koszerne, od nieczystych. Do tych ostatnich należą: wieprzowina, mięso zwierząt, które nie zostały ubite rytualnie, połączenie mięsa z produktami mlecznymi (na przykład ze śmietaną) i owoce morza. Zależnie od stopnia indywidualnej religijności, jej wyznawcy mogą akceptować kuchnię, w której nie użyto zabronionych składników, lub oczekiwać, że będą one pochodziły od dostawcy posiadającego certyfikat koszerności.

Muzułmanie mają szczegółowe zakazy żywieniowe, które pochodzą z tradycji koranicznej. Odróżnia ona potrawy określane mianem *halâl*, czyli dozwolone przez religię, od *harâm*, czyli nieczystych. Zakazane jest picie alkoholu i spożywanie wieprzowiny, a inne mięsa powinny pochodzić ze zwierząt ubitych rytualnie. Największe ograniczenia przynosi muzułmanom miesięczny post ramadan,

podczas którego nie wolno jeść ani pić przed zachodem słońca. Wyznawcy islamu różnią się pod względem stosunku do alkoholu: w Maroko czy Turcji jest on tolerowany, niektórzy zaproszeni muzułmanie piją go sami, inni akceptują, by pozostali goście pili w ich obecności, wreszcie najbardziej restrykcyjnych obraża nawet to.

Poza tym istnieją specyficzne tabu kulturowe, jak na przykład dla Polaków jedzenie mięsa końskiego. Należy także pamiętać, że pewne dania, takie jak podroby czy surowe mięso albo ryba, mogą budzić awersję zaproszonych gości.

Osobną kategorię stanowią wegetarianie, inaczej jarosze, czyli ludzie żywiący się jedynie pokarmami roślinnymi lub roślinno-nabiałowymi. Przyczyny rezygnacji z jedzenia mięsa mogą być rozliczne: religijne (wywodzące się z hinduizmu), etyczne (niezgoda na zadawanie cierpienia zwierzętom) lub smakowe i zdrowotne. Opinia, że jarosz nie je tylko mięsa, byłaby uproszczeniem, rozmaite są bowiem odmiany tej diety żywieniowej. Niektórzy akceptują drób, inni jedzą ryby. Wegetarianin, który rezygnuje również z produktów mlecznych, jajek, a nawet miodu, jest nazywany weganinem. Zapraszani jarosze powinni dokładnie uprzedzać o swoich ograniczeniach żywieniowych, aby nie tworzyć niezręcznych sytuacji podczas przyjęcia. Podobne rekomendacje dotyczą osób, których ograniczenia żywieniowe są skutkiem chorób, alergii bądź terapii.

ROZDZIAŁ 15

UBIORY. TYPY STROJÓW I ZASADY ICH DOBORU

*Elegancja w ubiorze zdradza
elegancję intelektualną.*

Salvador de Madariaga

15.1. Zasady ogólne

Benjamin Franklin mawiał: *dress to please others*, „ubierasz się, by sprawić przyjemność innym”. Ubiór powinien być przyjemny dla oka obserwatora, ale jednocześnie wyrażać dwa powiązane z sobą przesłania: czego można ode mnie oczekiwać i do jakiego środowiska należę? Wbrew obiegowej opinii, że nie strój zdobi człowieka, należy przyjąć tezę odwrotną. Staranność ubioru i waga, jaką się do niego przywiązuje, nie świadczy o próżności, lecz o charakterze i usposobieniu noszącej go osoby. Liczy się przy tym zarówno sama garderoba, jej jakość, a nawet marka, jak i jej stosowność w konkretnej chwili i miejscu. Można nawet uznać, że wiedza, gdzie i jak się pokazać ubranym, jest znacznie ważniejsza niż sam strój.

Ludzie należący do szeroko pojętego środowiska teatralno-estradowego: aktorzy, muzycy, piosenkarze czy tancerze, ubierają się zazwyczaj w sposób, który szokuje. Oryginalność jest bowiem immanentną cechą ich twórczości, umiejętność zadziwienia, zaskakiwania czy przyciągania uwagi publiczności jest podstawą ich sukcesu zawodowego. Wyraża to również ich sposób ubierania. Bankierzy z kolei lubią w swoim stroju uwidaczniać zamożność, nie tylko dla własnej

przyjemności, lecz by wzbudzić zaufanie ludzi, którzy powierzają im swoje pieniądze. Dlatego bank często żąda od swoich pracowników takiego ubioru, który podkreśla zasobność instytucji i oznacza, że dobrze opłaca ona swój personel.

Ubiór świadczy zatem o przynależności do pewnego środowiska: zawodowego czy społecznego. Szczególnie istotną rolę w doborze ubrań odgrywa edukacja: błąd będzie uznany za jej niedostatek, a nie za niedostatek materialny. O politykach i urzędnikach źle świadczy już samo podejrzenie o braki w edukacji. Podobnie brak staranności w stroju przedsiębiorcy może świadczyć o niesolidności czy niesumienności – jest to najgorsza rekomendacja do prowadzenia interesów. I odwrotnie, zbyt ostentacyjne ubiory mogą sugerować, że ktoś lubi ponad miarę zadowalać prywatne upodobania, zamiast koncentrować się na sprawach najistotniejszych, jakich wymaga praca.

Od polityków i urzędników oczekuje się również staranności, a nie drobiazgowości, odwagi, a nie brawury, znajomości świata, a nie prowincjonalizmu. Te wszystkie cechy odczytuje się w ubiorze. Staranność nie oznacza przy tym drogich ubrań szytych na miarę u krawców czy gotowej konfekcji luksusowych marek. Ważniejsze jest dopasowanie stroju do figury (trzeba jednak zaznaczyć, że niektóre sylwetki rzeczywiście wymagają odzieży szytej na miarę), właściwy dobór dodatków, zawsze odprasowane spodnie i wyczyszczone buty, dobrze zawiązany i nierozluźniony pod szyją krawat. Jeśli kołnierzyk koszuli jest zbyt mały, należy ją zmienić na większy numer, ale nigdy nie wolno rozpinać guzika i tłumaczyć tego potrzebą wygody. Elegancja i wygoda są często trudne do pogodzenia, ale elegancja zawsze pozwala stworzyć pozytywny wizerunek, podczas gdy pobłażanie własnej wygodzie świadczy o skłonności do łatwizny.

Należy stwierdzić, że sposób ubierania się mężczyzn pełniących funkcje publiczne w Polsce bardzo się poprawił. Najwyraźniej zwiększa się potrzeba dbałości o wygląd, która zazwyczaj bierze się z obserwacji innych lub częstego obracania się w sferach międzynarodowych, a czasem także z korzystania z porad. Oczywiście w tym ostatnim przypadku należy zachować ostrożność, gdyż nie zawsze osoby udzielające porad same mają odpowiednią wiedzę. Na pewno również nie należy naśladować ubiorem gwiazd ilustrowanych tygodników czy telewizyjnych seriali.

Założenie nieodpowiedniego stroju do opery można uznać za przejaw braku szacunku dla innych, choć uprawnione jest także przypuszczenie, że to

zupełnie przypadkowy afront. Niedbałość i nieskrępowanie mogą też zdradzać skłonność do takich zachowań, które są sprzeczne z dobrym wychowaniem.

Ostatnio dostrzega się, również wśród młodych ludzi, potrzebę podkreślenia wagi uroczystości osobistej, rodzinnej i zawodowej starannością stroju. Rozdanie dyplomów wyższej uczelni, ślub lub inne święto rodzinne, awans w pracy są okazją do ubrania się inaczej niż na co dzień. Nie oznacza to jednak zawsze ubrania odpowiedniego. Niestosowne jest pojawienie się przed południem w smokingu, podczas gdy należy go nosić po ósmej wieczór, także jest założenie krawata do koszuli z wysokim kołnierzem, do której nosi się muszkę, takie są krzykliwe kolory ślubnych garniturów w zestawieniu z długą suknią panny młodej.

Coraz częściej wymóg właściwego i starannego ubierania się stawia środowisko pracy. Wprawdzie stare przysłowie głosi, że nie szata zdoła człowieka, ale nie zawsze potwierdza się to w życiu. W świecie wielkich korporacji ukształtowanym przez amerykańskie zwyczaje można nawet usłyszeć przesadną opinię, że dobre ubranie to 80% sukcesu osiąganego w prowadzonych interesach. Strój staje się wizytówką statusu społecznego, powagi reprezentowanej firmy i szacunku dla zawodowych partnerów. Niedostępnym wzór brytyjskiej elegancji, John Steed z legendarnego serialu telewizyjnego *The Avengers* (znanego w Polsce pod nazwą *Rewolwer i melonik*), ukazywał na prośbę swego bankiera kolor skarpetek jako jedyną i najlepszą gwarancję kredytową. Nie były one białe.

Należy wyraźnie odróżnić elegancję w ubiorze od ostentacyjnej zamożności. Strój drogi i bardzo wyszukany, ale niedostosowany do okazji daje efekt przeciwny do oczekiwanego. Jest wyrazem przynależności do innej kategorii społecznej lub zawodowej, tworzy dystans i utrudnia powstanie klimatu zaufania. Tego problemu nie miał John Steed. Rosnąca potrzeba zdobywania wiedzy o właściwym ubiorze zauważalna jest nie tylko w Polsce.

Ten zwrot ku elegancji w stroju jest zjawiskiem pozytywnym, nawet jeśli krytycznie oceniać jego realizację. Przez ostatnie dziesięciolecia kultura ubioru została w Polsce zarzucona, a on sam ograniczony do materialnej konieczności wierzchniego okrycia. Utrwalał się długo negatywny stereotyp jego staranności jako burżuazyjnego miazmatu, a w przypadku mężczyzn – oznaki zniewieścienia. Polską ulicę opanowała szarość, dominowali pękaci panowie w kapeluszach i ortalionowych kurteczkach, spod których wystawały brzegi pozbawionych koloru marynarek. W ręce ściskano nieodstępną siateczkę lub torbę wypchaną

zakupami. Synonimem urzędniczki stała się osoba, która nie zdejmowała zimą czapki w biurze i nosiła zabłocone wysokie buty (było to nie tylko mało higieniczne, lecz także mało kobiece).

Dziś poszukiwanie dobrych wzorów jest trudne i często prowadzi do przypadkowego i bezkrytycznego przejmowania stylu ubierania się najbliższych zachodnich sąsiadów. Naśladuje się przy tym nie ludzi eleganckich, lecz tych, których najczęściej się widuje, czyli raczej ludzi przeciętnych w sytuacjach przyziemnych. Drugim źródłem zapożyczeń stał się świat milionerów z seriali telewizyjnych, których niedościgną ostentacja i ekstrawagancja bardzo specyficznie przekłada się na estetykę polskiej prowincji. W miarę coraz szerszego otwierania się Polski na zewnątrz ludzie lepiej sytuowani poddają się również ślepo magii wielkich firm. Łatwo jest wskazać mankamenty, trudno o prostą radę, skąd czerpać dobre wzory. Nie należy się kierować biernym naśladownictwem, snobizmem ani ostentacją. Trzeba odnaleźć w sobie chęć do dbałości o wygląd i przyjemność w obcowaniu z pięknem. Umiejętność zestawiania kolorów, rozpoznawanie w dotyku dobrych tkanin, urok pięknych zapachów są ważniejsze od naszywki wielkiego domu mody i nie muszą być bardzo kosztowne. Na tym opiera się francuski slogan elegancji *B.C.B.G.* – *bon chic, bon genre* (szykownie i z klasą). „Moda przemija, styl pozostaje” – twierdziła Coco Chanel.

Nastał też już czas, by staranność w stroju nie ograniczała się do okazji świątecznych. Polska przestrzeń publiczna odzyskała kolory dzięki reklamom, nowym sklepom, samochodom, dekoracjom kwiatowym i świetlnym, umyтым autobusom. Ludzie nie są już zajęci poszukiwaniem niedostępnych dóbr i godzinnym staniem w kolejkach, co nie znaczy, że mają więcej czasu. Coraz częściej praca daje im satysfakcję zawodową, choć nie zawsze – finansową. Dbłość o wygląd i strój powinna dopełniać te zmiany, nastawiać pozytywnie do przyszłości i pomagać odnaleźć przyjemność w codzienności. Szczególnie trzeba tego w urzędach, by przełamać pokutujący stereotyp staroświeckiej, zgorzkniałej i nieżyczliwej biurokracji. Chcemy stworzenia nowoczesnej i dobrze wykształconej kadry administracji publicznej. Niech będzie ona przy tym elegancka.

Dotyczy to również polskiej służby zagranicznej, która coraz częściej korzystnie zmienia stare przyzwyczajenia, takie jak przywiązywanie małej wagi do staranności stroju. W naszej pracy sposób ubierania się musi spełniać dodatkowe wymogi. Władysław Günther, poseł polski w Jugosławii, a potem w Grecji, autor świetnych pamiętników, pisał: „w dyplomacji nie wystarczy *être* [czyli być], trzeba

jeszcze umieć *paraître* [czyli wyglądać] w rozmowie, w sposobie bycia, w stosunkach". Reprezentujemy oficjalnie Polskę i Polaków za granicami kraju. Na sposób, w jaki to robimy, składa się także wygląd zewnętrzny. Pracujemy na co dzień w kręgu obcych dyplomatów, których zaufanie budujemy, wykazując przynależność do jednej wspólnoty posługującej się tym samym kodem języka, zachowań, ubrania, określanego umownie mianem protokołu. „Przyjemność ubierania” zalecana przez Franklina może przynosić bardzo wymierne korzyści zawodowe.

Potrzeba identyfikacji korporacyjnej, która istnieje w każdym zawodzie i stanowi o tożsamości zespołu oraz jego szczególnych cechach, ale również wola ograniczenia błędów w ubiorze, mogących rzutować ujemnie na ocenę osoby, powodują, że wiele firm, przedsiębiorstw oraz instytucji decyduje się na spisanie własnego regulaminu *dress code*, czyli zasad właściwego stroju. Użyteczny, gdy daje praktyczne wskazówki czy rekomendacje, jak dostosować ubiór do sytuacji, okazuje się kontrowersyjny, gdy wprowadza zbyt bezwzględne i rygorystyczne polecenia. Strój nie może przesadnie uniformizować, powinien w ramach dobrych zwyczajów wyrażać osobowość. Nadmiar zakazów i ograniczeń skłania do ich omijania, stąd rada: aby *dress code* był przydatny, niech stanie się zbiorem elastycznych wskazówek, nie uciążliwym przymusem.

15.2. Wskazania elegancji

Amerykański miliarder i filantrop Andrew Carnegie doradzał, by ubiór wskazywał, że jest się jednocześnie osobą poważną, ale i otwartą. Dlatego uznawał, że można nosić garnitur ciemny i poważny, ale dobierać do niego przykładowo czerwone buty, aby pokazać, że ma się nieco fantazji. Ta rada jest może zbyt śmiała, ale pozwala przemyśleć, jakie jest przesłanie ubioru, który się wybiera.

Pierwszym warunkiem elegancji są, według jej najbardziej klasycznej definicji, umiar i prostota. Jak mawiał legendarny wzór elegancji męskiej Beau Brummel, uważany za twórcę garderoby współczesnego gentlemana, właściwy ubiór powinien być tak naturalny, że niezauważalny. Kto swym strojem przyciąga wzrok przechodniów, najwyraźniej jest źle ubrany – ekstrawagancko, przesadnie lub komicznie. Jego uwagi odnosiły się do mężczyzn, jako że przywilejem kobiety jest podkreślanie swej urody szykownością ubioru, umiar powinien jednak charakteryzować wszystkich. Coco Chanel radziła: „Jeśli kobieta jest źle ubrana, zauważy się jej suknię. Jeśli suknia będzie doskonała, zobaczą jedynie kobietę”.

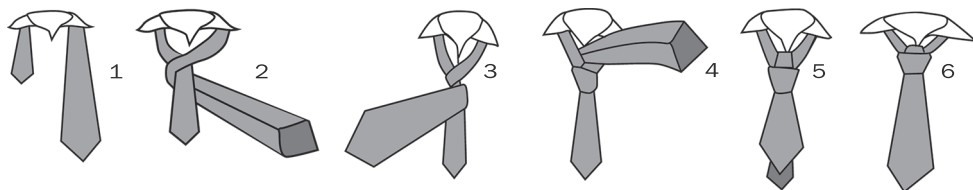
Drugim warunkiem elegancji jest staranność w ubiorze. „Można się przyzwyczaić do brzydoty, ale do niestaranności – nigdy” – mawiała Coco. Nieodprasowane spodnie i pognieciona koszula, workowate swetry, niezgrane kolory, brudne buty, to samo ubranie noszone codziennie nie oznaczają skromności – są karygodną abnegacją. Należy dbać, aby noszone rzeczy były czyste i świeże. Staranność oznacza również dostosowanie dodatków, które odmieniają nawet bardzo skromny strój. Nie mogą być zbyt liczne i zbyt ostentacyjne, bo wywołają odwrotny efekt. Dla kobiet, które mają w tym względzie większy wybór, będą to na przykład dyskretna biżuteria, torebka, która nie powinna być wielofunkcyjnym workiem, lub jedwabna chustka. Dla mężczyzn najlepszym dodatkiem pozostaje krawat. Mówił o nim z tkliwością Carlo Castellaneta: „w bezbarwnej operacji codziennego porannego ubierania się krawat jest jedynym momentem światła [...]. Zdarza mi się przymierzać dwa lub trzy krawaty, zanim się zdecyduję, tak jak kobieta, która – już gotowa do wyjścia – zmienia nagle sukienkę i torebkę”.

Temu klejnotowi męskiego ubioru, który formę i nazwę wziął od chusty mundurowej gwardii chorwackiej Ludwika XIV (*croate*), sprowadzonemu przed laty w naszym kraju do smutnego pojęcia „zwisu męskiego”, warto poświęcić należną uwagę i kilka rad praktycznych. Pierwotnie krawaty, wykonywane z kochmalonej bawełny lub lnu, były wyłącznie śnieżnobiałe, co podkreślało ich czystość. Na początku XIX wieku w Anglii, pod wpływem Beau Brummella, ugruntował się krawat jedwabny, jako symbol męskiej elegancji. Stopniowo zyskał prawo do różnobarwności. Jednocześnie powstała sztuka jego wiązania, którą spopularyzował w 1828 roku – w 16 lekcjach i 32 wzorach – podręcznik H. Le Blanca, *The Art of Tying the Cravat*.

Wybierać trzeba zawsze krawaty z tkanin naturalnych, przede wszystkim z jedwabiu, który nie powinien być zbyt cienki, gdyż szybko się deformuje. Odradza się krawaty o niewyraźnym kolorze lub zdobione dużym wzorem w formie kolorystycznej plamy czy jednej figury pośrodku, co przypomina elegancję gangsterów à la Al Capone czy bezguście Homera Simpsona z animowanego serialu. Zawsze stosowniejszy jest ornament mały i dyskretny, figuralny, roślinny bądź geometryczny. Szczególnym typem są brytyjskie tak zwane krawaty pułkowe (*regimental ties*), których czarne tło zdobią paski w kolorach formacji lub jej mały herb. Podobny typ krawatów, noszonych do granatowego blezera, mają elitarne szkoły, uniwersytety, również kluby i stowarzyszenia. Przy doborze krawata należy przestrzegać zasady, że jego kolor musi być ciemniejszy od koloru koszuli i bardziej

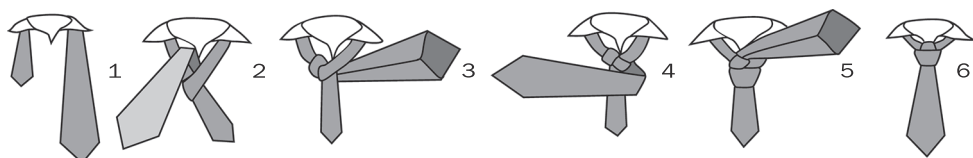
intensywny niż kolor marynarki. Wiązanie krawata może przysparzać trudności, stąd niedobra tendencja do nierozwiązywania go, zdejmowania i powtórnego nakładania przez głowę. Odradza się to ze względu zarówno na nieświeży wygląd takiego węzła, jak i na trwałe odkształcanie jedwabiu. Podobnie nie należy nosić krawatów wiązanych na trwałe i mocowanych na gumkę, które przystoją jedynie wiekowi dziecięcemu.

Najprostszy i najbardziej powszechny węzeł wymaga czterech prostych ruchów: nałożenia szerszej połowy krawata na węższą, przełożenia pod nią, okręcenia wokół niej i przełożenia przez tak ukształtowany węzeł – stąd nazwa *four-in-hand* lub węzeł regatowy.

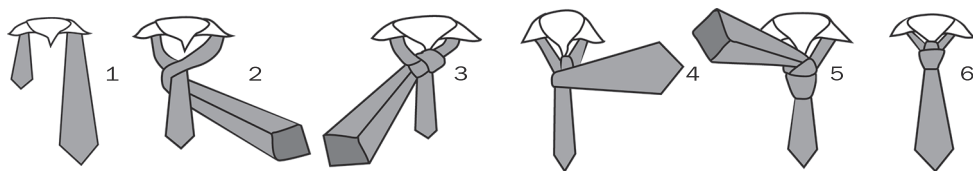


Węzeł regatowy

Węzeł gruby zwany windsorem (od tytułu „książę Windsoru”, który nosił po abdykacji słynny arbirer elegancji Edward VIII), osiągany przez dodatkowe przełożenie krawata po obu stronach węzła, wyszedł z powszechnego użycia, ale jest wskazany przy koszulach typu włoskiego, czyli o szeroko otwartym kąciku kołnierza.

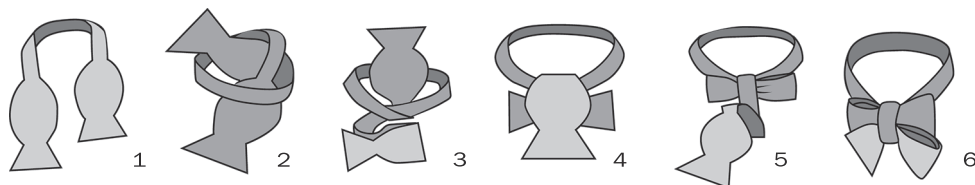


Węzeł windsor



Węzeł półwindsor

Częściej stosowana jest wersja półwindsor (*half-Windsor*), która daje węzeł asymetryczny, a więc bardziej fantazyjny, przez dodatkowe przełożenie krawata tylko po jego jednej stronie. Węzeł krawata należy silnie docisnąć do kołnierzyka, w żadnym razie nie wolno go rozluźniać, aby rozpiąć górny guzik koszuli. Wrażenie zbyt ściskającego węzła krawata jest pozorne, gdyż naprawdę oznacza za mały numer kołnierzyka. Jeśli sytuacja pozwala na swobodę rozpięcia górnego guzika, wówczas lepiej zdjąć krawat.



Węzeł muszki

Wśród licznych sposobów wiązania krawata trzeba jeszcze wyróżnić muszkę (ang. *bow tie*, franc. *nœud papillon*). Muszka powinna być również wiązana ręcznie, a nie fabrycznie.

Wiążąc krawat, należy zachować jego właściwą długość. Jego spodnia, czyli węższa połowa musi być zawsze wyraźnie krótsza od wierzchniej, która wyznacza jednocześnie długość całego związanego krawata i musi przekraczać linię paska od spodni. Niewłaściwe jest używanie do krawata dekoracyjnych szpil lub spinek. Szpil, zazwyczaj z perłową główką, używano w przeszłości do spinania szerokich krawatów, których w ogóle nie wiązano. Spinki do krawata pochodzą zaś z munduru wojskowego i stąd przeszły do cywilnego ubioru agentów ochrony. Używa się ich stosunkowo często w Ameryce, z pełną świadomością wojskowego pochodzenia zwyczaju, podczas gdy w tradycji europejskiej są one niewłaściwe.

Trzecim warunkiem elegancji jest szykowność, która zawsze cechowała Polki, ale już niekoniecznie Polaków. Nie jest cechą przyrodzoną, jak się często sądzi. Umiejętność tę nabywa się, dbając o wyprostowaną postawę, wypracowując sposób chodzenia i gesty, które powodują, że ubranie dobrze leży, a noszący je czuje się naturalnie. Odnosi się to do stroju tak wieczorowego, jak i wypoczynkowego oraz domowego.

Warunkiem czwartym jest dostosowanie ubrania do okoliczności, które zostanie tu omówione. Świadomość, że można narazić się na śmieszność nieodpowiednim ubiorem, powinna skłaniać, w razie wątpliwości, do tego, by telefonicznie

upewnić się u gospodarzy lub organizatorów, jakiego ubrania oczekują od zaproszonych. Jest to pytanie, które nigdy nie zdziwi gospodarza.

15.3. Typy ubiorów

Wiele oficjalnych uroczystości lub spotkań wymaga właściwego ubioru. Im bardziej podniosła uroczystość, tym bardziej uroczysty strój, a zatem ciemniejszy i bardziej dekoracyjny. Ciemne ubrania i długie suknie nosi się w zasadzie wieczorem, według starej tradycji po godzinie 18.00, choć obecnie raczej po 20.00. Stąd zresztą funkcjonujące w angielskim określenie stroju wieczorowego mianem *after six o'clock (6 PM) dress*. Wysoka ranga uroczystości, na przykład z udziałem głowy państwa, zmusza jednak czasem do wystąpienia w takim stroju we wcześniejszych godzinach. Dobór ubioru wymaga wyczucia, znajomości zwyczajów zarówno partnerów zawodowych, jak i gospodarzy przyjęć towarzyskich.

Podczas kontaktów zawodowych odpowiedni strój jest formą wizytówki, po której ocenia się wiarygodność rozmówcy oraz szacunek, jaki okazuje partnerowi. W przypadku kontaktów towarzyskich obowiązkiem gospodarza jest wcześniejsze wskazanie właściwego ubrania, aby gość nie poczuł się niezręcznie, przybawając odziany nazbyt lub nie dość starannie. Niedostosowany ubiór oznacza bowiem wówczas niezrozumienie uroczystości spotkania lub stopnia zażyłości z gospodarzami. Może sprawić przykrość zarówno im, jak i gościom.

Zaproszenie na spotkanie oficjalne zgodnie z wymogami protokołu dyplomatycznego zaopatrzone jest w odpowiednie wskazówki, które pomagają uniknąć kłopotliwej sytuacji nieprawidłowej oceny rangi i charakteru uroczystości. Zwykle nie są one konieczne, jeśli spotkanie organizowane jest przed godziną 18.00. Uznaje się bowiem, że zaproszeni przychodzą wówczas w ubraniach noszonych do pracy. Jeśli jednak na zaproszeniu umieszczone są zalecenia dotyczące stroju, bezwzględnie trzeba się do nich zastosować. Są one bowiem wyrazem woli zapraszającego, którą musi uszanować zapraszany. Pozwala mu to jednocześnie nie popełnić nietaktu i czuć się właściwie.

Na zaproszeniach używa się standardowych skrótów, które mogą być niezrozumiałe. Jeśli chodzi o stroje, to, po pierwsze, istnieje dla nich mnogość określeń. Po wtóre, często podaje się jedynie rodzaj obowiązujący mężczyzn, uznając to za wystarczającą wskazówkę dla kobiety, by mogła się dostosować. W zwyczaju polskiego protokołu dyplomatycznego leży podawanie prostych i jasnych nazw

typu wymaganego stroju zarówno dla mężczyzn, jak i dla kobiet. Zwyczaje innych krajów są w tym zakresie często dużo trudniejsze do stosowania.

Ogólnie rzecz biorąc, stroje możemy podzielić na nieformalne oraz formalne. Strój nieformalny (ang. *informal wear/dress*, franc. *tenue de ville*) odpowiada częściej stosowanemu w języku polskim pojęciu ubrania wyjściowego, czyli noszonego poza domem. W języku etykiety ludzi interesu określa się go jako *business dress*. Strój nieformalny nosi się w zasadzie do godziny 18.00 (jak wskazano, współcześnie pora ta przesuwana się do 20.00). Strój formalny (ang. *formal wear/dress*, franc. *tenue de soirée*, *tenue de cérémonie*) może być nazywany strojem ceremonialnym, choć częściej spotykane jest określenie strój wieczorowy lub wizytowy. Te terminy nie są jednak w pełni równoznaczne, gdyż strój ceremonialny nosi się jedynie w szczególnych sytuacjach. Wyjątkowo i na bardzo wyraźne zalecenie może być wymagany nawet przed południem, choć we współczesnej Polsce w zasadzie się tego nie praktykuje. Istnieje pośrednia forma ubioru między *informal* i *formal* – strój koktajlowy (ang. *semi-formal wear/dress*, franc. *tenue d'après-midi*), bardziej uroczysty niż ubranie wyjściowe.

Strój nieformalny, czyli wyjściowy, to dla mężczyzny garnitur i krawat (ang. *lounge suit*, franc. *complet et cravate*), a dla kobiety krótka sukienka czy kostium ze spódnicą lub ze spodniami (ang. *daytime short dress* albo *knee-length dress*, franc. *robe courte*, *tailleur*). Określenie „krótka sukienka” powinno być rozumiane nie dosłownie, lecz jako przeciwieństwo sukni długiej, czyli umownie jako sięgająca kolan. Strój nieformalny kobiety może wymagać na przyjęciach ogrodowych rękawiczek i kapelusza, którego jednak nie nosi się po godzinie 17.00.

Formułowanie konkretnych wskazań utrudniają zasadniczo nieskończone możliwości ubioru kobiecego. Cechuje go zawsze potrzeba większej swobody, która lepiej podkreśla kobiecość, oraz obawa przed spotkaniem z kobietą identycznie ubraną. Z tych powodów brytyjski protokół monarszy podaje kolory, których zaproszone panie winny unikać, by nie konkurować z królową.

Coraz częstsza jest również u kobiet tendencja do ubierania się w dwuczęściowe kostiumy, które wzorują się na męskich garniturach. Dziś damski kostium (ang. *pantsuit*, franc. *tailleur-pantalon*), zwany żartobliwie mundurkiem, jest powszechnym typem kobiecego stroju nieformalnego z racji swej wygody, uniwersalności i przesłania. Został bowiem stworzony jako symbol walki o równouprawnienie kobiet i przyjął się w naszych czasach dzięki kolekcjom *unisex*

wprowadzonym pod wpływem Pierre'a Cardina jako wyraz zawodowej pozycji kobiet, słusznie uznających swą równość z mężczyznami na tym polu. Damski kostium, którego kwintesencję stanowił słynny prowokacyjny *le smoking* dla kobiet zaprojektowany przez Yves Saint-Laurenta, krojem i dodatkami musi odbiegać od błędnej wizji „kopii mężczyzny” na rzecz połączenia użytecznej wygody i kobiecości.

Strój koktajlowy, czyli popołudniowy, to dla mężczyzny ciemny garnitur (ang. *dark suit*, franc. *complet sombre*), który wymaga białej koszuli i stonowanego krawata, a dla kobiety krótka sukienka koktajlowa (ang. *short cocktail dress* albo *afternoon dress/suit*, franc. *robe d'après-midi*), którą może zastąpić kostium ze spódnicą lub spodniami. Kostium koktajlowy różni się od noszonego w ciągu dnia wykonaniem z delikatniejszej tkaniny, choćby jedwabiu, bardziej intensywnym kolorem i krojem, na przykład dużym dekoltem lub szerokimi, luźnymi spodniami.

Strój formalny, czyli ceremonialny, wizytowy lub wieczorowy, ma trzy zasadnicze odmiany: żakiet (jaskółkę), smoking oraz frak. Dyplomaci państw, które zachowały dla swej służby zagranicznej mundur dyplomatyczny (ang. *diplomatic uniforme*, franc. *uniforme diplomatique*), noszą go zawsze, gdy wymagany jest strój formalny. Polskim mundurem dyplomatycznym II Rzeczypospolitej były granatowy frak ze złotymi haftami (liście dębowe i żołędzie) i amarantową wypustką na stojącym kołnierzu oraz kapelusz z kokardą w kolorach narodowych i strusim pióropuszem, szpada i białe rękawiczki.

Za równoważny ze strojem formalnym, a zatem właściwy na najbardziej oficjalne uroczystości i obiady, uważa się w korpusie dyplomatycznym także strój narodowy (ang. *national dress*, franc. *costume national*). Używany przez wiele narodów należących do innych niż zachodnioeuropejski kręgi kulturowe, jest dziś ilustracją akceptacji naszej różnorodności jako jednego z fundamentalnych aspektów stosunków dyplomatycznych. Odpowiednia wskazówka może pojawiać się na kartoniku zaproszenia: jeśli jej nie ma – strój narodowy nosi się za każdym razem, gdy wymagany jest strój formalny.

Na uroczystości wymagającej stroju ceremonialnego przed południem – dla mężczyzn będzie nim żakiet, zwany również jaskółką (ang. *morning coat*, ale w USA określany mianem *stroller*, franc. *jaquette*), a dla kobiet kostium lub krótka sukienka koktajlowa (ang. *short cocktail dress* albo *afternoon dress/suit*, franc. *robe d'après-midi, tailleur*). Jaskółkę, którą uwiecznił Kabaret Starszych Panów,

dość powszechnie myli się z frakiem. Składa się ona z zapinanego na jeden guzik jednorzędowego czarnego żakietu o wydłużonych zaokrąglonych połach sięgających z tyłu do kolan oraz spodni w czarno-szare paski, zwanych sztuczkowymi. Stroju dopełniają szara lub czarna dwurzędowa kamizelka, biała koszula ze zwykłym kołnierzem i srebrny jedwabny krawat (nigdy muszka!), czarne skarpetki i buty. W przypadku ceremonii urządzanych na zewnątrz lub przyjęcia ogrodowego wymagane są do tego szary lub czarny cylinder (ang. *top-hat*, *topper*, franc. *haut-de-forme*) oraz szare bawełniane rękawiczki.

Skromniejszą odmianą jaskółki jest ubiór złożony z czarnej jednorzędowej marynarki zwyczajowej długości, szarej kamizelki i sztuczkowych spodni. Używany w przeszłości jako codzienny ubiór dyplomaty (skąd jego angielska nazwa *chancery jacket*) lub strój właściwy do składania wizyt (co zachowało się we francuskiej nazwie *tenue de visite*) jest dzisiaj w zasadzie niespotykany. Był szczególnie popularny w Niemczech, gdzie w 1925 roku kanclerz republiki weimarskiej Gustav Stresemann wprowadził go jako obowiązkowy strój dla wyższych urzędników ministerialnych, co przyniosło mu nazwę *stresemanna*. Pomysł zrodził się z praktycznej potrzeby uproszczenia wcześniejszego wymogu noszenia jaskółki na uroczystości państwowe i posiedzenia parlamentu, co powodowało konieczność przebierania się o różnych niedogodnych porach. Do dzisiaj przebieranie się w stroje ceremonialne w ciągu dnia pracy jest stałym zwyczajem dworów monarchicznych, a utrzymywanie go przez kancelarie niektórych prezydentów ich urzędnicy uznają za udrękę. *Stresemann* był noszony również przez niemieckich polityków powojennej Republiki Federalnej na uroczystości oficjalne, w związku z czym zyskał określenie garnituru bońskiego (*Bonner Anzug*). Wyjątkowo staroświecki, zniknął wskutek modernizacji życia publicznego.

W czasach II Rzeczypospolitej jaskółka była ubiorem, w którym marszałkowie przewodniczyli obradom Sejmu i Senatu, a prezydent udzielał audiencji oraz przyjmował listy uwierzytelniające od ambasadorów i posłów. Z takim przeznaczeniem przechowała się do dzisiaj w wielu państwach europejskich, a jeszcze powszechniej stosuje się ją w monarchiach podczas większości uroczystości i przyjęć dworskich organizowanych w ciągu dnia. W tradycji brytyjskiej może mieć często kolor szary, dobrze znany z królewskich gonitw konnych w Ascot oraz *garden parties*. Jaskółki służą też jako ceremonialny strój męski na niektórych uroczystościach ślubnych, głównie w rodzinach panujących. Z czarną kamizelką i czarnym krawatem nosi się ją na uroczystych pogrzebach.

Poza uroczystościami oficjalnymi, często organizowanymi na zewnątrz, jaskółka jako strój formalny przywdziewana jest na wyjątkowych ceremoniach rodzinnych. Mężczyźni mogą w niej wystąpić na uroczystości ślubnej (zazwyczaj pan młody, ojcowie państwa młodych i świadkowie) lub innych podniosłych uroczystościach o charakterze religijnym. W Polsce pojawia się także w ostatnich latach jako strój ślubny, choć nie zawsze odpowiednio noszony.

Kobiecym odpowiednikiem żakietu jest zazwyczaj kostium z krótką spódnicą, rzadziej spodniami, oraz rękawiczkami i kapeluszem, jeśli ceremonia odbywa się na zewnątrz. Należy przy tym pamiętać, że ciemniejsze kolory stosuje się na bardziej uroczyste okazje. Szczególną uwagę zwraca się na zdobność i oryginalność kapeluszy. Przy wyborze butów – na przyjęcia stojące, szczególnie ogrodowe, odradza się wysokie obcasy, gdyż mogą zapadać się w murawie.

Strojem wieczorowym jest dla mężczyzny, zależnie od rangi uroczystości, smoking albo frak. Nie wolno go nosić przed godziną 20.00. Towarzysząca mężczyźnie kobieta ubierze się w krótką suknię koktajlową albo wieczorową, kostium wieczorowy albo długą suknię wieczorową, czyli balową. Smoking, mimo zapożyczenia przez język polski jego nazwy z angielskiego, nie jest tak określamy po angielsku. Stosuje się do niego nazwę ubrania obiadowego, *dinner jacket*, *tuxedo*, albo najczęściej określenie, które można przełożyć na polski jako czarna muszka (ang. *black tie*, franc. *cravate noire*), czym odróżnia się go jako strój wieczorowy od fraka, zwanego białą muszką (ang. *white tie*, franc. *cravate blanche*). W polskim zwyczaju zaproszenie precyzujące strój nosi jedynie adnotację: smoking, sukienka krótka, koktajlowa lub – rzadziej – długa suknia.

Smoking (ang. *black tie*, franc. *cravate noire*) nosi się jedynie na wieczorne oficjalne obiady, nigdy nie podczas dnia. Składa się on z jedno- lub dwurzędowej czarnej marynarki o klapach wykładanych czarnym aksamitem i czarnych spodni z aksamitnymi lampasami. W krajach o klimacie tropikalnym, głównie w Ameryce Łacińskiej, popularny jest również smoking z białą marynarką. Na zaproszeniu bywa to sprecyzowane pojęciem ang. *summer dinner jacket*, franc. *cravate noire d'été*. Tradycja brytyjska zachowała z czasów kolonialnych zwyczaj, że w krajach szczególnie gorących smoking nosi się na oficjalne okazje także bez marynarki. Zaproszenie musi to wówczas zapowiadać terminem *Red Sea rig*.

Jednorzędową marynarkę smokingową powinny dopełniać szeroki jedwabny pas, zwany pasem hiszpańskim – tradycyjnie koloru czarnego, choć spotyka

się obecnie coraz częściej pasy kolorowe – albo jedwabna kamizelka. Nie wymaga ich dodatku smoking dwurzędowy. Biała koszula może mieć wysoki kołnierz, ewentualnie plisowany przód i zakryte guziki lub spinki, które mogą być ze srebra, kości albo masy perłowej oraz ręcznie zawiązaną jedwabną czarną (lub koloru pasa hiszpańskiego, lecz nigdy białą) muszkę. Do smokingu zakłada się białe szelki, czarne skarpetki oraz czarne lakierki.

Ubiorem kobiecym dopasowanym do smokingu może być sukienka krótka, koktajlowa lub suknia długa. Sukienka koktajlowa jest bardziej uroczysta i elegancka niż krótka, dlatego będzie tu lepszym wyborem. Może mieć bardziej wyraziste kolory, łącznie z połyskującymi odcieniami złota lub srebra. Pasują do niej ozdobne i okazalsze dodatki oraz biżuteria.

Najbardziej klasycznym typem sukienki koktajlowej jest słynna „mała czarna” (ang. *little black dress*, franc. *petite robe noire*), krótka czarna sukienka, której stworzenie przypisuje się Coco Chanel. Rewolucyjna i wyzywająca, gdy powstawała, dziś klasyczna, *little black dress* oznacza nie konkretny fason, lecz elegancką prostotę sukienki sięgającej kolan i uzupełnionej dyskretnymi dodatkami. Mimo że wydaje się zbyt poważna, czerń jest uniwersalna na popołudniowe i wieczorne okazje i stanowi najlepszą oprawę dla biżuterii. Jak bowiem zauważa Carine Roitfeld, stylistka Gucciego i wydawca „Vogue”, „o ile brąz jest smutny, a granat konserwatywny, o tyle czerń jest szykowna”.

Długa suknia (ang. *evening gown*, franc. *robe de soirée*) noszona jest rzadziej jako kobiecy odpowiednik smokingu, choć jej włożenie w takiej sytuacji nigdy nie będzie błędem. O wyborze długiej sukni, jeśli nie zaznaczono tego na zaproszeniu wskazującym *black tie*, decyduje wycucie rangi uroczystości. Jeśli jest nią oficjalny obiad wydawany przez głowę państwa, wielka gala w operze lub uroczysta inauguracja festiwalu, będzie to najbardziej właściwy wybór. Nie wymaga jednak tak wyszukanych dodatków, jakie nosi się do długiej sukni balowej, czyli biżuterii czy rękawiczek.

Niektóre podręczniki twierdzą, że jedynym męskim strojem wieczorowym jest frak, podczas gdy smoking zasługuje jedynie na określenie *semi-formal dress*. Takie wyróżnienie należy jednak traktować jako anachronizm, zważywszy na niezmiernie rzadkie stosowanie fraka przy oficjalnych okazjach.

Frak (ang. *white tie*, zwany również *full-dress*, *tail-coat*, franc. *cravate blanche* lub *habit*, *queue-de-pie*) składa się z dwurzędowej, niezapinanej marynarki

wysoko wciętej z przodu, której wydłużone poły sięgają z tyłu do kolan. Kłapy marynarki frakowej wyłożone są atłasem lub jedwabiem, a czarne spodnie zdobią jedwabne lampasy. Do fraka nosi się białą lub srebrną kamizelkę, koszulę ze sztywnym gorsem i wysokim kołnierzem zapinaną na spinki, najlepiej perłowe, białą pikowaną jedwabną muszkę i czarne lakierki. Fraki kolorowe oraz muszki koloru innego niż biały, ewentualnie srebrny, wkłada tylko służba.

Tradycyjnie frak jest jedynym męskim cywilnym ubiorem, do którego nosi się odznaczenia. Musi to być również wskazane w zaproszeniu (pol. „frak, order”, ang. *white tie, decorations*, franc. *cravate blanche, décorations*). Oznacza wtedy obowiązek założenia pełnych dystynkcji orderowych, a nie ich miniaturek, w porządku ważności. Wstęgę wielkiego krzyża, jeśli w przyjęciu uczestniczy głowa państwa, nosi się przez pierś na kamizelce, w pozostałych przypadkach – pod nią. Gwiazdy – najwyżej czterech posiadanych orderów – umieszcza się po lewej stronie. Krzyż komandorski orderu zawiesza się na wstążce wokół szyi, pozostałe insygnia przypina się do lewej piersi. Adnotacja dotycząca orderów obowiązuje kobiety, które zakładają je do długiej sukni: wstęga przez pierś, gwiazdy na lewym boku, kokarda krzyża komandorskiego przypięta na wysokości lewego ramienia, pozostałe insygnia poniżej.

Zwyczaj protokolarne innych państw pozwalają na zakładanie orderów, z wyjątkiem wstęgi orderowej wielkiego krzyża, także do innych typów strojów cywilnych, czego nie praktykuje się w Polsce. Inne przepisy obowiązują wojskowych i pozostałe służby mundurowe, a także przez swoistą analogię – kombatanów.

Długa suknia lub suknia balowa (ang. *evening gown* lub *long dress*, franc. *robe de soirée* lub *robe longue*) to najpełniejszy kobiecy strój wieczorowy. Uszyta zazwyczaj na miarę z tkanin wysokiej jakości, powinna być uzupełniona narzuconym na ramiona koronkowym szalem lub futrzaną etolą, której używanie obecnie należy jednak odradzać. Nosi się do niej również biżuterię, od rangi uroczystości i wyczucia zależy, jak bardzo okazałą. Suknia balowa wymaga jedwabnych rękawiczek, krótkich – przy długim rękawie, lub do łokcia. Rękawiczek nie zdejmuje się do powitań ani do tańca. Do długiej sukni używa się malutkiej torebki, która – podobnie jak buty – może być złota lub srebrna.

Wprawdzie frak jest definiowany jako strój wieczorowy, jednak w pewnych okolicznościach można go włożyć nawet w godzinach porannych. Taka wyraźna wskazówka na zaproszeniu zwykle dotyczy najważniejszych ceremonii dworskich

oraz uroczystości z udziałem papieża. Korpus dyplomatyczny akredytowany przy Stolicy Apostolskiej, podobnie jak szambelanowie papiescy, uczestniczy zatem w mszach świętych i innych sakramentach sprawowanych przez papieża we fra-kach, niezależnie od pory dnia. Kobiety noszą w tych okolicznościach czarne su-kienki lub kostium ze spódnicą oraz koronkowe nakrycie głowy, zwane mantylką (ang. *mantilla*, franc. *mantille*). Jedyną osobą, która cieszy się przywilejem wy-stępowania w białym ubiorze i takiej mantylce na spotkaniach z Ojcem Świętym, jest królowa Hiszpanii. Pochodzi to z dawnej tradycji, która przyznawała to prawo małżonkom trzech najbardziej katolickich władców Europy: cesarza Austrii oraz królów Hiszpanii i Portugalii, z których dziś pozostał na tronie tylko jeden.

15.4. Określenia typów strojów w biznesie

Specyficzne terminy dotyczące ubioru noszonego do pracy wprowadza współcześnie świat biznesu. Nie stosuje się wprawdzie dotąd zwyczaju umiesz-czania ich na kartonikach zaproszeń, ale być może to tylko kwestia czasu. Wyróżniania typów ubiorów i ich dopasowania do konkretnych okazji uczy się na szkoleniach kadry kierowniczej wielkich przedsiębiorstw, które tworzą coraz częściej własne komórki nazywane „protokołem”. Klasyfikacja ubiorów w świecie interesów została stworzona w kręgu anglosaskim, używa się jej na skalę mię-dzynarodową i trudno jest wskazać jej dosłowne odpowiedniki w innych językach.

Określenie *business dress* jest w zasadzie równoznaczne z *informal*, bę-dzie zatem oznaczało garnitur z krawatem, a dla kobiety krótką sukienkę lub dwuczęściowy kostium. Wskazane jest posiadanie przynajmniej trzech różnych zestawów takich ubiorów.

Mniej zobowiązujące jest *business casual*, które łączy wygodę i swobodę – przydatną w pracy – z koniecznością zachowania dobrego wizerunku firmy i wia-rygodności jej przedstawiciela. Wymaga nie tyle krawata, ile starannego doboru kolorowej marynarki, koszuli, swetra narzuconego na ramiona lub koszulki polo. Nie dopuszcza jednak noszenia spodni *blue jeans*.

Business casual jako strój swobodny, i tak go po polsku najlepiej określać, nie jest ubiorem odpowiednim na przyjęcia ani na najważniejsze spotkania biz-nesowe. Można w nim jednak pójść na rozmowę do prezesa swojej firmy, ale nie jeśli jest się dopiero kandydatem do zatrudnienia. Idealnie nadaje się również w podróż służbową, jeśli nie planuje się spotkań bezpośrednio po przyjeździe lub

przylocie na miejsce. Wiele korporacji zezwala na przychodzenie w swobodnym stroju w piątki, co dało im nawet nazwę *Casual Friday*, czyli luźny piątek. Ten zwyczaj powstał jako odpowiedź na praktyczną potrzebę wielu ludzi, którzy wyjeżdżają w piątkowe popołudnie na weekend poza miasto. Oznacza on, że strój w piątek może być mniej klasyczny niż w pozostałe dni, nie przekraczając jednak granic nonszalancji. Trzeba też pamiętać, że pewne kategorie zawodowe, wśród nich dyplomaci, nie mogą sobie pozwolić na taką swobodę.

Ubiór *business casual*, mimo względnej prostoty i niepoddawania się uniformizacji, jest dość trudny do zdefiniowania. Ponieważ stosuje się go w środowisku zawodowym, może się wiązać z oczekiwaniami przełożonych, a czasem przekładać na ich oceny wyników w pracy, niekoniecznie zgodnych z wolą zachowania prostoty. Różne sytuacje zawodowe wymagają sygnalizowania ubiorem różnych treści: bardzo konserwatywnych, w środowiskach wymagających budowy absolutnego zaufania, swobodnych, w sektorze stawiającym na bezpośrednią więź z klientem, lub awangardowych – w przedsiębiorstwach nastawionych na podkreślanie nowoczesności czy innowacyjności. Dlatego wiele firm uznaje taki typ stroju za *situationally sensitive*, czyli sytuacyjnie. Ogólnie rzecz biorąc, wyróżnia się trzy poziomy *business casual*, określane jako: *classic* (klasyczny), *smart* (szykowny) i *relaxed* (wypoczynkowy).

Oxford English Dictionary określa *business casual* jako styl ubrania stosunkowo nieformalny, ale zadbane, konwencjonalny i dostosowany do konkretnego regulaminu ubioru. Wbrew pozorom, kontrolowana swoboda jest dużo trudniejsza, niż ubieranie się w zwyczajowy garnitur. Dobrze przemyślana pozwala za to na dużo większe wyeksponowanie własnej osobowości, co jest szybko zauważane i dobrze oceniane, oczywiście jeśli nie popełnia się dyskwalifikujących błędów – trzeba wiedzieć, kiedy mężczyźnie wolno przyjść bez krawata czy ubrać się w czerwone spodnie do sportowej marynarki, a kobiecie – włożyć sportowe obuwie, spodnie i kolorowy sweterek.

Casual oznacza strój „przypadkowy”, lecz chodzi tu o większą swobodę, a nie o niestaranność. Określa typ stroju weekendowego, sportowego, jaki można nosić na piknik, integracyjne spotkanie firmowe lub przyjęcie ogrodowe w domu. Jest stylem domowym i odpowiadającym własnym upodobaniom, a mniej oczekiwaniami środowiskowym i zawodowym. Tutaj dżinsy lub koszulka polo są odpowiednie.

Niektóre zawody, szczególnie z kręgu filmu, teatru, reklamy, dopuszczają w stroju dużo większą swobodę. Wynika to z naturalnej tendencji ludzi z nimi związanych do zaskakiwania lub szokowania, co jest jedną z zasadniczych cech ich oddziaływania i potrzeby tworzenia własnego wizerunku opartego na oryginalności. Właściwy w tych kręgach styl ubierania jest nie do przyjęcia w innych sektorach życia publicznego i zawodowego.

Specyficzne wymogi mają również stroje do golfa, tenisa czy jazdy konnej. Należy jednak uważać, by ostentacja drogiego ubioru nie stała w karykaturalnej sprzeczności z umiejętnościami sportowymi. Instruktorzy bardzo często lubią ją ośmieszać.

15.5. Dodatki

Strój kobiecy różni od męskiego dużo większa gama możliwości i zestawień – stwarzają je sukienki, bluzki, żakiety, spodnie i spódnice oraz dobierane do nich dodatki. Mogą to być zarówno chusty i szale narzucane na ramiona, chusteczki i fulary wiązane wokół szyi oraz biżuteria, jak i torebki, paski i buty, którym kobiety poświęcają prawdopodobnie najwięcej uwagi. Elementem stroju kobiety jest też (w większym stopniu niż u mężczyzny) dostosowany do niego kolor włosów, oczu i cery, właściwy makijaż oraz staranny manicure. Makijaż, dyskretny w godzinach przedpołudniowych, może być bardziej wyrazisty wieczorem, podobnie jak inne dodatki ubioru, które wówczas mogą być bardziej zdobne (biżuteria) lub cięższe (perfumy). W przypadku kobiety również bardziej istotne niż u mężczyzny jest dostosowanie stroju do sylwetki.

Właściwe dodatki nie tylko podkreślają i dopełniają strój, lecz także go indywidualizują. Często ten sam kolor lub krój sukienki przestaje być dostrzegany, jeśli inne są szal, apaszka lub torebka. Żywiona przez kobiety obawa przed spotkaniem z osobą podobnie ubraną powinna w zasadzie skłaniać je do szycia na miarę, co jest jednak coraz mniej możliwe – ze względu nie tylko na koszty, ale i na czasochłonność.

Dodatki, czyli akcesoria (ang. *fashion accessory*, franc. *accessoires de mode*), to cały przemysł, w którym specjalizują się wszystkie wielkie domy mody. Są nimi buty, torebki, rękawiczki, kapelusze, apaszki i chusty, paski, okulary przeciwsłoneczne oraz biżuteria.

Buty (ang. *shoes*, franc. *chaussures*) cieszą się szczególnymi względami eleganckich kobiet, które często poświęcają swoją wygodę efektywności. Ważne miejsce w garderobie zajmują buty na obcasie, który może mierzyć od 3 cm do 15 cm (powyżej 6 cm określa się go mianem wysokiego obcasa, a powyżej 9 cm uważa się go już za niebezpieczny). Istnieje wiele ich odmian. Mogą to być: klasyczne buty na wysokim obcasie, zwane szpilekami (ang. *high heel*, *stiletto heel*, franc. *talons aiguilles*), zarówno w wersji zakrytych czółenek (ang. *slippers*, *court shoes*, franc. *escarpins*), jak i otwartych sandałów (ang. *sandals*, franc. *sandales*), również w wersji wieczorowej; platformy (ang. *platform shoes*, franc. *plateformes*), czyli rodzaj koturnu z klejonym wielowarstwowym wysokim obcasem spopularyzowanym przez Salvatore Ferragamo, lub wreszcie botki na wysokim obcasie (ang. *low boots*, franc. *bottines*), które nosi się odpowiednio do różnych rodzajów strojów (wieczorowego, nieformalnego lub *casual*). Noszenie wysokich obcasów poprawia wygląd, pozwala na dodanie sobie wzrostu, a więc wyszczupla, tworzy korzystne wrażenie wydłużenia nóg i skrócenia stóp. Jednocześnie powoduje ból nóg, może utrudniać chodzenie (szczególnie szybkimi i długimi krokami), grozi utratą równowagi, a zatem upadkiem, kontuzją lub skręceniem kostki. Należy dostosować wysokość obcasów do sylwetki i przyzwyczajać do nich stopę, trzeba też pamiętać o wygodzie. Wiadomo, że powinno się ich unikać na przyjęciach stojących, szczególnie ogrodowych, i nie używać do prowadzenia samochodu.

Biżuteria może być zarówno wyrobem jubilerskim (ang. *jewelry*, franc. *joaillerie*), czyli wykonanym z metali i kamieni szlachetnych, jak i zdobniczym – tak zwana sztuczna biżuteria (ang. *costume jewelry*, franc. *bijouterie de fantaisie*). Składają się na nią diademy, naszyjniki i kolie, bransolety, brosze, kolczyki i klipsy, obrączki, pierścionki i sygnety. O trafności wyboru odpowiedniej biżuterii decyduje nie jej wartość, lecz dostosowanie do ubioru, okazji i wyczucie umiaru.

W kolekcjach wielkich projektantów mody wyróżnia się dwie główne linie ubiorów. Słynna *haute-couture*, czyli „wielkie krawiectwo”, jest awangardową, autorską wizją artystyczną, mającą stworzyć nową tendencję w modzie. Jej ubiory są unikatowe, sporządzane w jednym egzemplarzu pod okiem stylisty, na miarę i praktycznie niedostępne na rynku. Przeciwnieństwem jest konfekcja zwana *prêt-à-porter*, czyli „gotowa do noszenia” – też linia autorska stylisty, ale wykonywana seryjnie, z najlepszych materiałów i ogólnie dostępna w handlu, choć ograniczeniem jej nabycia pozostaje wysoka cena. Tańsze modele czerpiące z niej wzory

są zazwyczaj wykonywane z materiałów dużo gorszej jakości, co bardzo szybko ujawnia się podczas noszenia.

Możliwości rozwojowe klasycznego ubrania męskiego są stosunkowo ograniczone i wyrażają się z grubsza w alternacji garniturów jedno- bądź dwurzędowych, marynarkach na dwa lub trzy guziki, czy noszeniu kamizelki. Moda męska jest mniej zróżnicowana i zindywidualizowana, zatem efekt osobistej elegancji osiąga się w sposobie noszenia ubrań. Powinien charakteryzować się naturalną nonszalancją, którą rozpoznaje się w drobnych szczegółach – przykładowo: nie zapina się dolnego guzika marynarki (w marynarkach na dwa guziki zapięty jest tylko górny, na trzy guziki – środkowy, ewentualnie i górny), przewiązuje się pasek płaszcz – jak Humphrey Bogart nosił swój nieśmiertelny prochowiec *burberry* w filmie *Casablanca*.

Stąd również powrót do drugiej starej zasady elegancji męskiej, rodem z Savile Row, londyńskiej ulicy krawców: dyskrekcji. Najelegantsze powinny być te szczegóły stroju, które z zasady są niewidoczne i ukazują się tylko wyjątkowo. Są nimi przede wszystkim trzy wielkie „s”: skarpetki, szelki i spinki – te do mankietów koszuli, a nie do krawata. Elegancja dodatków ubioru, które służą w zasadzie nie do pokazywania, lecz własnej przyjemności estetycznej, pozwala ocenić elegancję noszącej je osoby.

O właściwą długość skarpetek toczą wieloletni spór Włosi i Francuzi. Racja jest jednoznacznie po stronie włoskich arbitrów elegancji. Uznają oni, że noszenie krótkich skarpetek, niesięgających pod kolana, grozi odsłonięciem – przy siadaniu – gołej łydki, co nie może być poczytane za estetyczne, a tym bardziej za eleganckie. Dlatego zdecydowanie i kategorycznie zaleca się noszenie podkolanówek, które pozwalają tego uniknąć.

Kolor skarpetek – zarówno jednobarwnych, jak i wzorzystych – można dobrać wyłącznie do koloru jednej z dolnych części garderoby: spodni lub butów. Jeśli trudno je idealnie dopasować, skarpetki powinny być ciemniejsze od butów. Częstym błędem jest próba zestawienia kolorystycznego skarpetek z koszulą, krawatem lub swetrem. Noszenie osławionych białych skarpetek, jeszcze niedawno dość częste również w Polsce, jest stanowczo uważane za uchybienie. Można je nosić wyłącznie do białych spodni i butów. Jest bowiem niewskazane, aby kolor skarpetek lub ich zbyt rzucający się w oczy deseń kontrastował z ubraniem i kierował na nie uwagę i wzrok rozmówcy.

Jak zawsze w przypadku ubioru, od tej reguły istnieje odstępstwo, jakim są skarpetki w kolorze czerwonym. Niektórzy sądzą, że spopularyzowali je kibice słynnej bostońskiej drużyny baseballowej *Red Sox*, której symbolem są właśnie czerwone skarpetki. Wydaje się jednak, że tę modę stworzył książę Walii, późniejszy król Edward VIII, który zamawiał takie skarpetki u rzymskiego krawca papieży i kardynałów Gammarellego. Była to realizacja wskazówki o potrzebie złamania nadmiaru formalizmu ubioru dyskretnym akcentem swobody. Analogiczną ekstrawagancję zdradzają czcigodni członkowie Akademii Francuskiej, którzy noszą zielone podkolanówki firmy Mazarin w kolorze swoich fraków mundurowych. Moda na kolorowe podkolanówki znacznie się dziś poszerza i stosuje się nie tylko do *business casual*, ale i do ubrania wyjściowego, jednak z zastrzeżeniem, że nie pasują one do stroju wieczorowego.

W połowie lat osiemdziesiątych powróciła w Stanach Zjednoczonych, a później w Europie, moda na szelki, gumowy rekwizyt, który pamiętam z dzieciństwa jako symbol niewygody i śmieszności. Kojarzył się raczej z pokoleniem dziadków i postaciami takimi jak Charlie Chaplin. Potem szelki wprowadziła do ubioru subkultura *skinhead*, jako odwołanie do klasy robotniczej! Dopiero później stały się znakiem sukcesu *golden boys*, maklerów giełdowych, których wyróżniały czerwone szelki. Ten powrót szelek, które dziś nosi się z zasady jedwabne i kolorowe, a często i wzorzyste, miał bardzo szczególne uzasadnienie. Wyrażał mianowicie rodzącą się skłonność mężczyzn do większego zainteresowania własnym wyglądem, do staranności, a nawet wyszukania w ubiorze. Wyrafinowanie polega właśnie na tym, że szelki nie powinny być pokazywane ostentacyjnie, a jedynie czasem odchylenie marynarki może ujawnić ich kolor. Jedynie gwiazdor CNN, Larry King, uczynił z szelek znak rozpoznawczy, prowadząc każdy swój wywiad w innej ze swoich 150 par.

Bardzo dużej wstrzemięźliwości wymaga noszenie przez mężczyznę biżuterii. Z zasady przyjmuje się, że – poza spinkami do mankietów – nie może ona mieć charakteru upiększającego ubiór, jak u kobiety. Odradza się noszenia złotych łańcuchów na nadgarstku lub szyi oraz ozdób na rękach, z wyjątkiem symbolicznych pamiątek (obraczki ślubne, sygnety rodowe). Noszenie kolczyka w uchu jest wprawdzie wyborem osobistym, ale należy pamiętać, że można stracić na powadze w oczach konserwatywnego rozmówcy.

15.6. Częste błędy popełniane w ubieraniu się

Na zasadzie przykładu zostaną tu wskazane częste błędy, których w ubiorze należy zdecydowanie unikać, co jednak nie wyczerpuje zagadnienia. A zatem:

- noszenie przez mężczyzn krótkich skarpetek,
- koszula z krótkim rękawem pod marynarkę,
- krawat i muszka z węzłem fabrycznie związanym,
- używanie spinki do krawata,
- chusteczka w kieszonce identyczna z krawatem,
- noszenie przez kobiety prześwitujących bluzek,
- ubiory kobiece odsłaniające ciało lub bieliznę,
- brak dostosowania długości spódnicy do figury oraz do sytuacji,
- zakładanie sandałów do garnituru,
- sandały noszone ze skarpetkami,
- noszenie przez mężczyzn butów koloru szarego lub siwego,
- noszenie przez kobiety butów złotych lub srebrnych, poza strojem wieczorowym,
- nadmiar biżuterii, jej złe zestawienie z sylwetką i z ubiorem, mieszanie rodzajów ozdób,
- używanie przez mężczyzn torebki na dokumenty,
- kolorowe smokingi dla mężczyzn,
- nieodprasowane spodnie i niewypastowane buty,
- noszenie obuwia sportowego do garnituru, marynarki lub spódnicy,
- nadmiar kolorów w ubiorze (nie powinno być ich więcej niż trzy).

ROZDZIAŁ 16

DOBRE WYCHOWANIE

CZYLI SAVOIR-VIVRE NA CO DZIEŃ

*Być dobrze wychowanym jest dużą
przeszkodą w naszych czasach.
Zamyka to tyle drzwi.*

Oscar Wilde

16.1. Powitania

Powitanie jest jednocześnie formą pozdrowienia i wyrażenia szacunku lub sympatii. Przypominają o tym popularne formuły: „Jak się masz?” oraz „Cześć!” Powitaniu towarzyszą ukłon czy uściśnięcie dłoni, mężczyźni (nigdy kobiety) mogą uchylić nakrycia głowy, a kobiety podać im dłoń do ucałowania. W razie koleżeńskiej lub przyjacielskiej zażyłości praktykowany jest delikatny pocałunek w oba policzki, który swą wylewnością lub intensywnością nie może wykraczać poza poprawność. Te same formy stosuje się przy pożegnaniu.

W zależności od kręgu kulturowego powitanie przyjmuje różne formy. Rzymianie witali się gestem uniesionej dłoni. W obecności koronowanych głów kobiety powinny dygnąć, czyli lekko skłonić głowę i jednocześnie ugiąć kolano. Mężczyźni w świecie arabskim witają się wylewnie, poklepując się i muskając policzkami. Kobiety w cywilizacji islamu w ogóle nie wolno dotknąć. Również w wielu kulturach azjatyckich przy powitaniu unika się kontaktu fizycznego. Japończycy

witają się i pozdrawiają poprzez ukłon – jego czas trwania i głębokość zależą od statusu społecznego osoby witanej. Tajowie wykonują ukłon oraz gest *wai*. Hindusi witają się znakiem *namaste*, czyli gestem złożonych dłoni, a Maorysi pocierają się nosami, czyli wykonują *hongī*. Rosjanie witają się z przyjaciółmi na niedźwiedzia, obejmując się ramionami i przyciskając do piersi. Brytyjczycy przy powitaniach zazwyczaj trzymają się na odległość dwóch kroków i rzadko podają rękę – jedynie osobom z kręgu znajomych.

Powitanie w pewnym stopniu kształtuje pierwsze wrażenie o napotkanej osobie. Jako element komunikacji niewerbalnej, która wyraża pewne cechy osoby, powinno być traktowane z wyjątkową uwagą. Jadąc do kraju o innych niż nasze zwyczajach, należy się najpierw zorientować, czy nasze standardowe gesty powitania nie urażą gospodarzy albo nawet nie wywołają u nich niechęci, co z kolei może znacznie utrudnić kontakty i rozmowy.

16.2. Kolejność powitania

Generalną zasadą jest, że młodszy wita starszego, mężczyzna – kobietę, podwładny – przełożonego. Odstępstwa od pierwszeństwa kobiety dotyczą sytuacji, gdy bardzo zaawansowany wiek mężczyzny lub jego bardzo wysoki status wymagają przyznania mu wyższej pozycji. Przy pożegnaniu porządek jest odwrotny. Tylko w przypadku wejścia do pomieszczenia, w którym znajdują się już inne osoby, pierwszy wita się zawsze wchodzący, niezależnie od wieku czy rangi.

16.3. Powitanie na zewnątrz

Do uściśnięcia dłoni na zewnątrz wskazane jest, naturalnie, zdjęcie rękawiczki. Są jednak odstępstwa od tej zasady. Jeśli obie witające się osoby noszą rękawiczki, można zaproponować, zarówno dla uproszczenia powitania, jak i uniknięcia zmarznięcia, nieściąganie ich. Jeśli rękawiczka należy do oficjalnego umundurowania, często w podobnej sytuacji jej się nie zdejmuje, nawet jeśli druga osoba ma gołą rękę. Ten ostatni zwyczaj, choć poprawny, jest coraz rzadziej stosowany, gdyż kłóci się tak z ogólnym trendem większej swobody i bezpośredniości w kontaktach między ludźmi, jak i ze starą tradycją zdejmowania rękawicy rycerskiej do uściśnięcia dłoni.

Jeśli mężczyzna nosi nakrycie głowy, gestem powitania jest uchylenie go na widok znajomej osoby. Jeśli pozdrowienie na ulicy nie powoduje zatrzymania się obu osób, witający unosi kapelusz lub czapkę prawą ręką. Jeśli zatrzymują się i wymieniają uścisk dłoni, nakrycie głowy należy uchylić lewą ręką. Gest ten nie obowiązuje kobiet. Tłumaczy się to jednak nie obawą przed uszkodzeniem fryzury, lecz tradycją misternego upinania damskiego nakrycia głowy, sięgającą – podobnie jak męskie uchylenie czapki – średniowiecza.

Przy okazji warto przypomnieć fatalny nawyk, który szczęśliwie odchodzi w przeszłość, jakim było, głównie zimą, niezdejmowanie przez kobiety wełnianych czapek w pomieszczeniach tłumaczone jakoby względami higienicznymi. Jest to zwyczaj bardzo brzydki, dosłownie i w przenośni, bo oznacza niezadawanie sobie wysiłku, by wyglądać estetycznie i robić dobre wrażenie na innych, co jest podstawą dobrego wychowania.

16.4. Pozdrawianie nieznajomych

Gesty powitania można wykonywać w stosunku do osób nie tylko znanych, lecz także publicznych i – w określonych przypadkach – nieznajomych. Osoby publiczne, jak je określono w poprzednim rozdziale, są powszechnie rozpoznawane z racji zajmowanych stanowisk lub roli odgrywanej w życiu społecznym. Ukłon na ich widok będzie zrozumiany jako forma oddania szacunku przez nieznajomego. Nie upoważnia to jednak do rozpoczęcia rozmowy. Istnieje również bardziej restrykcyjne stanowisko w kwestii pozdrowień osób publicznych, wywodzące się z zasady dyskrecji. Zakłada ono, że ukłon nieznajomego zmusza pozdrowionego do gorączkowego zastanawiania się, kim jest osoba kłaniająca się, co musi być krępujące. Mimo to należy przyjać, że ukłonienie się osobie publicznej nie jest błędem. Pozdrowienie nieznajomego nie ma w sobie nic niestosownego, a może przydać uśmiechu codzienności.

Osoby nieznajome pozdrawia się krótkim: „Dzień dobry” – przede wszystkim wówczas, gdy znajdują się w tej samej sytuacji co my lub gdy korzystają z tych samych miejsc lub urządzeń. Taką sytuacją jest wejście do poczekalni lekarskiej, gdzie czekają już inni pacjenci, wspólna jazda windą lub zajęcie miejsca w jednym przedziale kolejowym. Każdy wchodzący wita pozostałych, a wysiadający na swym piętrze czy stacji żegna. Uprzejmą formą jest również podziękowanie za wspólną podróż. Wyjście bez słowa z windy czy opuszczenie poczekalni bez

pożegnania są widocznymi przejawami złego wychowania. Francuzi zwalczają je pod trudnym do przełożenia hasłem *Usagers sans usages*, co można oddać jako „korzystający, nieumiejący korzystać”. Miłą formą, której nie wolno dać zaniknąć, jest pozdrawianie się turystów na szlaku. Uznaje się, że wyróżnia ono prawdziwych turystów spośród przypadkowych spacerowiczów. Popularne szczególnie wśród studentów na wycieczkach górskich, powinno być zawsze stosowane.

16.5. Pierwszeństwo przy wchodzeniu

Wejście do windy, budynku czy wagonu wiąże się z kwestią pierwszeństwa. Obowiązuje wówczas zasada przepuszczania przodem kobiet, osób starszych i przełożonych. Przodem przepuszcza się – oczywiście z innych przyczyn – również dzieci. Jeśli wchodzenie łączy się z otwarciem drzwi, czyni to osoba młodsza. Po przepuszczeniu starszych wchodzi sama, ale upewniwszy się, że nietrzymane już drzwi nie zamkną się gwałtownie przed następnymi osobami. Zdarza się również, że otwierający drzwi zostaje zablokowany przez kolejnych wchodzących, którzy wykorzystują go bez mała jak odźwiernego. Jest to wielce niewłaściwe i wymaga od nadużywających grzeczności przynajmniej podziękowania. Należy również unikać przesady w ustępowaniu sobie wzajemnie pierwszeństwa przy wchodzeniu, gdyż komiczny jest obraz osób stojących w drzwiach, ale niezdecydowanych na ich przekroczenie. Wielokrotnie powtarzane wzajemne ustępowanie sobie pierwszeństwa było tradycyjnie uważane na świecie za znak rozpoznawczy Polaków. Dobre maniere mają ułatwiać życie codzienne, a nie je utrudniać: zatem osoba, której ustąpiono pierwszeństwa, powinna podziękować i wejść pierwsza, zamiast się krygować.

Te same zasady obowiązują przy wychodzeniu, jednak w przypadku zatłoczonej windy zdrowy rozsądek dyktuje, by opuściła ją najpierw osoba stojąca bliżej wyjścia, bez dbania w tłoku o porządek starszeństwa.

Przy przechodzeniu przez drzwi należy pamiętać, że zawsze przepuszcza się najpierw osoby wychodzące, co dotyczy również windy lub autobusu. Jest to zasada wymagająca absolutnego stosowania, acz nie wydaje się oczywista dla wielu ludzi usiłujących przepychać się do wnętrza, zanim wyjdą pasażerowie. Tymczasem jest to wymóg nie tylko dobrego wychowania, ale przede wszystkim rozsądku: gdy windę opuszczają osoby wysiadające, dla wsiadających będzie więcej miejsca.

Przy wsiadaniu do samochodu dobre wychowanie każe kierowcy otworzyć i przytrzymać drzwiczki przed kobietą lub starszym. Jeśli samochód prowadzi zawodowy kierowca, miejscem głównego gościa jest prawe tylne siedzenie. Jeśli samochód prowadzony jest przez właściciela, główny gość siada przy nim z przodu. Przy wysiadaniu z samochodu otwieranie drzwiczek przez prowadzącego nie jest konieczne.

16.6. Wchodzenie do miejsc publicznych

W szczególnych sytuacjach odmienia się porządek wchodzenia. Do restauracji zawsze pierwszy wchodzi mężczyzna, poprzedzając kobietę, której towarzyszy. To stary zwyczaj pochodzący z czasów, gdy karczmy i oberże potrafiły być miejscem niebezpiecznym dla gości. Mężczyzna zatem „osłania” kobietę i upewnia się, że nic jej nie grozi. Jednocześnie może bezzwłocznie skierować się do kierownika sali (franc. *maître d’hôtel*), by poprosić o stolik lub potwierdzić wcześniejszą rezerwację.

Zasada pierwszeństwa wchodzenia do restauracji mężczyzny klóci się z naturalnym odruchem dobrego wychowania, jakim jest przepuszczanie kobiety przodem. Ale i dobre wychowanie nie polega na uleganiu naturalnym odruchom, co jest podstawową prawdą głoszoną przez cytowanego już wcześniej Giovanniego della Casa, autora pierwszego podręcznika dobrych manier. Istotnie, szczególnie w Polsce wiele osób nie przestrzega pierwszeństwa wchodzenia mężczyzny, uważając się przy tym za dobrze wychowanych. Może zresztą w przyszłości przeważy zwyczaj przepuszczania przodem kobiety, jako bardziej elegancki i naturalny. Jednak nadal podręczniki dobrych manier zalecają wchodzenie do restauracji w odwrotnym porządku.

Jeśli wchodzącego do budynku gościa powitał przy drzwiach pracownik, jest praktykowane i rozsądne, by poprzedzał go, prowadząc do swego gabinetu i wskazując drogę. Powinien to jednak wówczas zapowiedzieć.

16.7. Wchodzenie po schodach

Przy wchodzeniu po schodach, jeśli to konieczne, mężczyzna, człowiek młodszy lub podwładny przepuszcza przodem kobietę, przełożonego i ludzi starszych. Przy schodzeniu zaś, jeśli schody są wąskie i strome, mężczyzna schodzi

pierwszy, by zapobiec potknięciu się kobiety lub osoby starszej na stopniu. W razie mijania się na schodach osób wchodzących i schodzących pierwszeństwo zawsze przysługuje schodzącym. Widząc schodzącego, wchodzący powinien się zatrzymać i go przepuścić.

16.8. Kolejność zajmowania miejsc

W samochodzie kolejność zajmowania miejsc jest zależna od statusu osoby prowadzącej. W Europie kontynentalnej, gdzie obowiązuje ruch prawostronny, miejsca honorowe znajdują się zawsze po prawej stronie, którą samochód parkuje przy chodniku, aby zajmujące je osoby mogły bezpiecznie wysiąść. Jeśli samochód prowadzi właściciel, pierwsze według ważności jest miejsce przy nim, czyli po prawej stronie z przodu. Gdy kierowcą jest mężczyzna, a jego pasażerami są mężczyzna i dwie kobiety, drugi mężczyzna zajmuje miejsce przy nim, a obie kobiety z tyłu. Gdy wiezie kobietę i mężczyznę, kobieta zajmie miejsce z przodu. Gdy prowadzi samochód kobieta, tę zasadę stosuje się jeszcze prościej: kobiety z przodu, a mężczyźni z tyłu.

Jeśli samochód prowadzi zawodowy kierowca, który nie jest rozmówcą pasażera, najważniejsze będzie miejsce po prawej stronie z tyłu. Kolejnym według ważności stanie się miejsce po lewej z tyłu, a ostatnim – z przodu przy kierowcy. W samochodach służbowych osobistości i wysokich urzędników, którzy zajmują w nich najważniejsze miejsce po prawej stronie z tyłu – powinni je ustąpić, jeśli przewożą osobę o jeszcze wyższym statusie lub chcą kurtuazyjnie okazać szacunek towarzyszkowi podróży. Zatem przykładowo ambasador ustąpi swoje miejsce ministrowi, który przybył na rozmowy jako szef delegacji.

Z zasady należy unikać przewożenia normalnym samochodem osobowym więcej niż czterech osób. Jeśli jednak konieczne jest przewiezienie piątej osoby, wówczas najważniejsze miejsce przeniesie się do przodu, a kolejne znajdą się z tyłu – po prawej, po lewej i jako ostatnie, pośrodku. W modelach samochodów oficjalnych, przystosowanych do potrzeb maksymalnie ośmiu osób, na wprost tylnego siedzenia znajduje się dodatkowa ławka, na której zajmuje się miejsca kolejne co do ważności, twarzą do najważniejszych osób siedzących z tyłu.

Pierwsza zajmuje miejsce w samochodzie najważniejsza osoba siedząca z tyłu po prawej stronie. Kierowca otwiera przed nią prawe drzwi bądź przepuszcza się ją lewymi, jeśli samochód został zaparkowany przy lewym krawężniku.

Dopiero potem swoje miejsca zajmują pozostałe osoby, zawsze obchodząc samochód od tyłu, a nie przed oczami najważniejszej osobistości.

W hierarchii miejsc w samolocie ważniejsze znajdują się zawsze w przednich rzędach, obowiązkowo od strony okna. Po pierwsze, dają lepszy widok podróżującemu, po drugie, miejsce koło okna nie wymaga wstawania, by wypuścić siedzącego obok, po trzecie, ważnej osobistości nie grozi wówczas przypadkowe potrącenie przez osobę przechodzącą korytarzem.

16.9. Uścisk dłoni

Uścisk dłoni, który towarzyszy pozdrowieniu, stał się zwyczajem powszechnym. Pierwotnie był gestem wymienianym jedynie przez równych sobie pozycją społeczną, dziś jest całkowicie demokratyczny. Jednakże nie powinien być nadużywany i byłoby wskazane ograniczyć go do osób znanych oraz do sytuacji przedstawiania się.

Niektóre kultury bardzo wstrzemięźliwie traktują uścisk dłoni. Nie jest rozpowszechniony na przykład w zwyczaju japońskim, który za gest powitania uważa skłon tym niższy, im wyższa jest pozycja spotykanej osoby (istnieje 26 kombinacji głębokości i liczby skłonów).

Dla Japonek fizyczny kontakt z dłonią białego człowieka może być krępujący. Kultura muzułmańska kategorycznie nie zezwala na uściśnięcie dłoni kobiecie. W naszym kręgu cywilizacyjnym oszczędzają na tym geście Brytyjczycy, zaś bez wyjątku stosują go Amerykanie.

Uściśnięcie dłoni oznacza symbolicznie równy status ludzi, czego nie chcą w pełni uznać kręgi zhierarchizowane lub konserwatywne. Należy również pamiętać, że unikanie uścisku potrafi być świadomym znakiem niechęci lub braku szacunku do napotykanego osoby, a przynajmniej tak jest przyjmowane. Tradycyjne kodeksy honorowe, jak na przykład kodeks Bożewicza (art. 383), uznawały odmowę podania ręki za obrazę. Taka odmowa może być też opisywaną wcześniej obelgą dyplomatyczną. W mowie potocznej spotyka się często określenie „nie podałam mu ręki”, jako oceniające bez konieczności bliższego uzasadnienia, z czego zbyt chętnie korzystają u nas politycy. Bywa więc dopuszczalne tylko wówczas, gdy rzeczywiście chce się wyraźnie dać odczuć swój negatywny osąd danej osoby lub jej działań.

O ile powitanie rozpoczyna młodszy, mężczyzna i podwładny, o tyle rękę do uściśnięcia powinien wyciągnąć witany, a zatem starszy, kobieta lub przełożony. Jest to szczególnie wygodne w przypadku kobiet, które odpowiadając na powitanie jedynie skłonem głowy, mogą dawać do zrozumienia, że nie życzą sobie całowania w rękę.

Należy unikać uścisku dłoni podczas dużych spotkań i posiedzeń, gdyż dezorganizuje to ich przebieg. Jest całkowicie niedopuszczalne, choć, niestety, praktykowane, że osoba wychodząca wcześniej z zebrania żegna się w ten sposób ze wszystkimi pozostałymi. W takiej sytuacji wskazane jest wymienienie uścisku dłoni tylko z przewodniczącym obrad, jeśli siedzi się blisko niego, lub – ewentualnie – z bezpośrednimi sąsiadami.

Nie podaje się wreszcie ręki, kiedy przemawiają za tym prozaiczne względy higieny: na stanowisku pracy, przy bardzo licznych witanych osobach, zranionej lub brudnej. Jak wskazano wcześniej, aby odświeżyć ręce, w sytuacjach oficjalnych podaje się specjalne gorące zwilżone serwetki.

16.10. Ucałowanie dłoni

Całowanie kobiecej ręki rządzi się zasadami zbliżonymi do jej uściśnięcia. Jest pięknym gestem, świadectwem uszanowania i, jako takie, nie powinno być praktykowane powszechnie i przy każdej okazji. Wiele osób zwalcza je i krytykuje jako staroświecki, według określenia bodaj Juliana Tuwima, „cmok nonsens”. „Całowanie rączek” jest synonimem złego smaku. Największy włoski autorytet *savoir-vivre*’u Giovanni Nuvoletti mówi o całowaniu w rękę: *odiosa moda* (okropieństwo). Niektórzy widzą w nim przejaw seksizmu, inni – archaizm, a nawet brak higieny. Swego czasu w Polsce przyklejano mu też etykietkę burżuazyjnego przesądu. Widok mężczyzn całujących ręce grupie pań potrafi być, w istocie, komiczny i przypominać bieg z przeszkodami lub taśmę produkcyjną, co daje kobiecie niewiele przyjemności. Powszechne stosowanie tej formy powitania stało się gestem wyróżniającym – nie zawsze pozytywnie – Polaków; inni czynią to bardziej powściągliwie.

Przyjmijmy za rzymską maksymą, że *abusus non tollit usum* (nadużycie nie wyklucza użycia). Ucałowanie ręki kobiety powinno się stosować z umiarkowaniem i łączyć bardziej z okazjami szczególnymi niż z codziennymi. Najlepiej ograniczyć je do kobiet, którym należy się szczególny szacunek z racji wieku,

pozycji lub bliskiej znajomości. Niegdyś nie całowało się ręki panien jako osób niedojrzałych, co w naszych czasach utraciło aktualność. Nie jest wskazane – chociaż częste – całowanie ręki koleżanek z pracy: w tym przypadku obowiązuje zasada równouprawnienia. Nie całuje się również ręki kobiety na ulicy.

Jeśli decydujemy się na taką formę powitania, należy nadać mu charakter osobisty. Rękę kobiety należy unieść lekko w górę, by do pocałunku skłonić jedynie głowę, a nie zgiać się wpół. Pocałunek jest lekkim muśnięciem warg, któremu nie mogą towarzyszyć ani odgłosy, ani zbyt zmysłowa pieszczota playboya. Jest to równie niestosowne, co krępujące dla kobiety. Według zwyczajów francuskich jej dłoń powinno się tylko zbliżyć do ust, nawet nimi nie dotykając.

16.11. Przedstawianie i rozmowa

Powitanie często łączy się z przedstawieniem nowo przybyłej osoby. W przedstawianiu zarówno przez osoby trzecie (może nią być gospodarz), jak i osobistym obowiązuje zawsze zasada starszeństwa. Przedstawia się zatem mężczyznę – kobiecie, młodszego – starszemu, niższego rangą – wyższemu. Popełniany, niestety, często błąd odwrócenia tej zasady wynika z fałszywego przekonania, że bardziej uhonoruje się osobę starszą lub ważniejszą, jeśli jej nazwisko poda się najpierw. Powtórzmy: przedstawia się zawsze starszemu.

Klasyczny *savoir-vivre* przewiduje odstępstwo od tej reguły, każąc przedstawiać kobietę: monarchom i członkom domów panujących, duchownym, dostojnikom państwowym, generalicji, a nawet przełożonym męża. W obecnych czasach można sądzić, że większość mężczyzn uzna jednak za właściwe i eleganckie przedstawienie kobiecie. Przy przedstawianiu nie wolno też zapominać o zdrowym rozsądku: młodej kobiecie nie wypada przedstawiać mężczyzny, który mógłby być jej dziadkiem, lecz należy dokonać prezentacji odwrotnej.

Tradycyjną formą wyrażenia szacunku przez kobietę przedstawianą monarchom i członkom rodzin królewskich jest dygnięcie (ang. *curtsy*, *bowing*, franc. *révérence*), czyli głęboki ukłon polegający na ugięciu w kolanie jednej nogi przy jednoczesnym zrobieniu drugą kroku do tyłu. Demokratyzacja obyczaju dworskiego spowodowała, że w ostatnim półwieczu zrezygnowano z dygnięcia jako formalnego wymogu etykiety. Można się z nim jednak nadal spotkać, jako z dyskretnym wyrazem indywidualnego szacunku dla członków rodzin królewskich. Inną formą ceremonialnego powitania przy przedstawianiu najwyższym dostojnikom

Kościół katolicki jest pocałunek ich dłoni lub pierścienia, symbolizujący posłuszeństwo urzędowi. Współcześnie zwyczaj całowania ręki przez wyznawców (wł. *baciama*) ogranicza się w zasadzie tylko do osoby papieża. *Baciama* jest również określeniem formy udziału w audyencji papieskiej, gdyż oznacza miejsca w pierwszym rzędzie (*prima fila*) umożliwiające bezpośredni kontakt z papieżem, który podchodzi do stojących.

Przedstawianie zawsze odbywa się na stojąco, co jest wyrazem wzajemnego szacunku. Osoby siedzące muszą w tym momencie powstać. Przy przedstawianiu należy w miarę możliwości wyraźnie podać jedynie imię i nazwisko, dodając – w przypadku kontaktów służbowych – nazwę instytucji lub firmy. Jest niewskazane, aczkolwiek praktykowane, wymienianie przy tej okazji biletów wizytowych, co może nastąpić dopiero w wyniku rozmowy. Po przedstawieniu, któremu towarzyszy uścisk dłoni i krótkie wyrażenie zadowolenia z poznania, może nastąpić rozmowa. Inicjuje ją zawsze starszy, czyli osoba, której zostało się przedstawionym. Jeśli tego nie uczyni, nie należy samemu podejmować takiej próby.

Szczególną sytuację tworzy przedstawianie nowo przybyłego większemu gronu osób. Przedstawiający powinien tego dokonać według starszeństwa zgromadzonych, pamiętając jednak, że najstarszym – jak już powiedziano, termin „starszeństwo” oznacza również kobietę – może być nowo przybyły. Wcześniej warto się upewnić, czy dobrze pamięta się nazwisko przedstawianej osoby. Jeśli nie, lepiej zrezygnować z prezentacji i pozostawić to innym. Wypada odradzić formułę przypisywaną słynnemu roztargnionemu kapelanowi Oksfordu, wielbnemu W.A. Spoonerowi: „Przypominam sobie doskonale pana nazwisko, nie mogę tylko sobie przypomnieć pana twarzy”. Można również, nie pamiętając nazwiska osoby, którą zamierzamy przedstawić, poszukać pośredniej formy – na przykład, unikając przyznania się do niepamięci, zaproponować, by sama podała swoje nazwisko. Należy jednak zrobić to w miarę zżecznie, by osoba ta nie poczuła się urażona.

Wszystkie te zasady obowiązują również, gdy dana osoba przedstawia się sama. Może się wówczas zdarzyć, że inicjatywę przejmuje starszy. Nie jest to uchybienie, lecz dobrowolna rezygnacja z przywileju starszeństwa. Służy uproszczeniu i ułatwieniu powitania, szczególnie osób nieśmiałych. Jeśli nowo przybyły chce włączyć się do prowadzonej rozmowy, powinien jej nie przerywać, lecz odczekać na moment, kiedy będzie mógł się przedstawić i poprosić o zgodę.

16.12. Formy zwracania się w rozmowie

Niezbędnym gestem uprzejmości jest zapamiętanie nazwisk i imion napotkanych osób i wykorzystanie tego przy kolejnym widzeniu. Nie tylko ułatwi to przedstawianie ich innym jako znajomych, ale też zaświadczy, że poprzedni kontakt utrwalił się w pamięci jako interesujący, sympatyczny lub ważny. Przypomnienie sobie imienia i nazwiska danej osoby przy powtórnym kontakcie nastroi ją pozytywnie i życzliwie. Jedynie komik Groucho Marx mógł sobie pozwolić na deklarację: „Nigdy nie zapominam twarzy, ale uczynię wyjątek w pana przypadku”.

Osoby poznające się bliżej zwracają się do siebie imieniem, a jeszcze później mogą przechodzić w rozmowie z formy „pan, pani” na „ty”. Istnieje zasadnicza różnica między zwracaniem się imieniem lub nazwiskiem a stosowaniem form „pan” lub „ty”. Język polski uznaje zwracanie się nazwiskiem poprzedzonym „pan” za niegrzeczne i woli w takich sytuacjach nieco bezosobową formę „proszę pana”, podczas gdy we francuskim i angielskim jest odwrotnie. Do osób znanych będziemy się zwracać w tych językach zawsze z użyciem nazwiska, natomiast sam zwrot *Monsieur, Madame* czy *Mister, Mrs* stosowany jest jedynie wobec nieznajomych. W takich sytuacjach angielski woli zresztą formę *Sir, Madam*. Polskim zwyczajem jest częste tytułowanie rozmówców („panie dyrektorze”, „panie doktorze”), gdy w innych kręgach kulturowych czyni się to w rozmowie raczej wstrzeмиęźliwie i jedynie w stosunku do osób piastujących najwyższe stanowiska.

W polszczyźnie popularne jest zwracanie się do osób bliżej znanych imieniem poprzedzonym formą „pan”, co w innych językach nie jest praktykowane i brzmiałoby niestosownie. Angielski i francuski pozwalają na szybkie przejście do nazywania znajomego jego imieniem, co zawsze inicjuje osoba starsza lub przełożony. Od wyczucia osoby, do której zwrócono się po imieniu, zależy, czy odpowie tym samym.

Wreszcie polski obyczaj przywiązuje dużą wagę do przejścia na „ty”, podczas gdy zwyczaje innych narodów są w tym zakresie prostsze. Istotnie, przed wiekami uważano, że forma „ty” przystoi – o dziwo – jedynie, gdy zwracamy się do monarchy i do Boga. Stosowanie jej upowszechniło się dopiero w czasach oświecenia i rodzenia się zasady równości ludzi pod wpływem Rousseau. Przejście na „ty” zawsze inicjuje osoba starsza lub przełożony, co zgodnie z polskim zwyczajem odbywa się ceremonialnie – przez złożenie takiej propozycji. Temu dowodowi bliskości i sympatii często towarzyszy wspólne wypicie kieliszka alkoholu.

Natomiast kategorycznie trzeba odrzucić dość groteskowy zwyczaj picia „bruderszaftu” przejęty z życia XIX-wiecznych korporacji studenckich. W innych krajach przejście na „ty” następuje, gdy tak zacznie się zwracać do młodszej osoba starsza, a do podwładnego – przełożony. Nie należy też zalecać przełożonym, by mówili „ty” do podwładnych, jeśli nie wiąże się to z wzajemnością. Demokratyzacja zwyczajów coraz częściej dopuszcza zwracanie się do siebie po imieniu i automatyczne przechodzenie na „ty” podczas wspólnej pracy lub w przypadku przynależności do tej samej kategorii zawodowej. W polskiej tradycji kulturowej bywa to jednak problematyczne. Oznacza dla wielu z nas wejście w relacje prywatne, w których pracownicy nie krępują się kwestionować poleceń przełożonych, tłumaczyć własnych niedociągnięć albo spóźnień, uznając, że zezwala na nie taka bliskość. Tę różnicę kulturową dość często podkreślają amerykańscy inwestorzy w Polsce.

16.13. Rozmowa telefoniczna

Jest jednym z najczęściej używanych i niezbędnych narzędzi pracy oraz utrzymywania więzi między ludźmi. Konieczność powoduje, że zbyt często zastępuje bezpośrednie kontakty, choć szybkość i łatwość pokonywania w rozmowie telefonicznej dzielącego dystansu są tego warte. Należy jednak pamiętać o zachowaniu w jej trakcie dobrych manier, tym bardziej że rozmawiający nie widzą się wzajemnie i nie dostrzegają reakcji towarzyszących rozmowie (por. podrozdział: Komunikacja niewerbalna. Język ciała). Dzwoniący musi zadbać, by jego telefon nie zakłócał spokoju, nie zaskakiwał, nie przerywał pracy ani wypoczynku. Dlatego trzeba unikać telefonów o niestosownej porze, zbyt wcześnie lub zbyt późno (standardowo się przyjmuje, że telefonować można w dni powszednie od godziny 9.00 do 22.00, jeśli nie jest się umówionym inaczej, a w niedziele i dni wolne od pracy nie powinno się dzwonić przed 11.00). Dzwoniący z daleka muszą również sprawdzić, czy różnica czasów nie spowoduje, że ich telefon wyrwie kogoś ze snu. Należy również unikać godzin, które uchodzą za porę posiłków i głównych wydań dzienników telewizyjnych.

Dzwoniący musi zacząć od powitania i przedstawienia się, co jest absolutnym obowiązkiem w kontaktach zawodowych, mniej bezwzględny w rozmowach prywatnych. W każdym przypadku należy unikać zgadywania po głosie, co jest irytujące i czasochłonne, bo rozmowa powinna być możliwie krótka i koncentrować się na sprawach istotnych. Ponieważ dzwoniący nie widzi swego rozmówcy,

trudno mu się zorientować, kiedy nadużywa jego czasu. Trzeba się tego wystrzeżać, gdyż można niechcący popsuć sprawę, w której się dzwoni, a nawet zyskać opinię nudziarza.

Jeśli rozmowa jest łączona przez sekretariaty, stosuje się zasadę, że to osoba dzwoniąca musi czekać na przełączenie do sekretariatu rozmówcy, nigdy zaś odwrotnie. Niewłaściwie jest kazać czekać odbiorcy połączenia, chyba że uzasadnia to bardzo wysoka ranga osoby dzwoniącej. Za niedopuszczalne trzeba uznać przełączanie na oczekiwanie muzyczne przez sekretariat dzwoniącego. Oznacza bowiem brak szacunku dla czasu osoby odbierającej połączenie. Często sekretarki umawiają się na jednoczesne przełączanie rozmówców.

Ważną zasadą jest oddzwanianie, po którym poznaje się dobre wychowanie. Często, gdy nie można odebrać telefonu lub sekretariat nie może połączyć, zapowiada się oddzwonienie. Trzeba tę obietnicę spełnić, nawet w sytuacjach, gdy telefonuje osoba, której chcemy dać odczuć, że nie jest właściwym rozmówcą. Nieoddzwonienie byłoby nieuczciwe i dowodziłoby braku szacunku dla innych.

Telefon komórkowy stał się wielkim ułatwieniem życia, ale i cywilizacyjną zmurą. Uzyskanie numeru komórkowego ważnej osobistości jest przywilejem porównywalnym z przejściem na „ty”. Z początku był symbolem zamożności i wpływowości właściciela, okazywanym przy każdej okazji i w każdym miejscu. Dziś daje poczucie komfortu natychmiastowej łączności, pozwala też unikać nieusprawiedliwionych spóźnień, powodowanych często przez korki uliczne, niemniej bardzo źle wpływa na dobre maniery. Telefony dzwoniące na wykładach, spektaklach, koncertach, nawet na nabożeństwach są barbarzyństwem. Osoby nieumiejące się oddalić, by nie przeszkadzać innym swą rozmową, często dodatkowo bardzo głośną, muszą być uznane za źle wychowane. Podobnie jak ludzie nieprzerwywający rozmowy podczas zakupów czy w środkach transportu publicznego.

Każdy wynalazek o tak istotnym znaczeniu dla życia społecznego wpływa na zwyczaje ludzkie, ale nie powinien ich czynić gorszymi, niż były dotychczas. Nie może być ani groteskowym idolem, ani odrzucanym symbolem zła. Nie musi ograniczać poczucia własnej wolności i prywatności przez stałą dostępność użytkownika. Telefon komórkowy powinien być wyłączany podczas wszystkich spotkań, zebrań i imprez, a każde odstępstwo – oczekiwanie na ważną informację – należy usprawiedliwić. Rozmowę prowadzi się dyskretnie, na uboczu i możliwie krótko.

16.14. Wręczenie prezentów

Kontakty między ludźmi wymagają często ofiarowywania prezentów. Wręczenie komuś prezentu jest znakiem pamięci, sympatii lub szacunku, ważnym jako świadectwo wzajemnej bliskości, a nie ze względu na materialną wartość. Wybór prezentu zależy od stopnia zażyłości – podarunek zbyt kosztowny lub zbyt intymny może obdarowanego urazić. W stosunkach oficjalnych, ale także kontaktach zawodowych, należy również zwracać uwagę, by wartość prezentu nie była krępująca dla osoby, która go otrzymuje, i nie sprawiała niemiłego wrażenia próby zyskania jej przychylności. Niestosowność takiego podarunku może wywołać przeciwny skutek – zirytować obdarowanego zamiast dobrze go nastawić.

Wręczenie prezentów i upominków zazwyczaj łączy się ze składaniem wizyty albo z uroczystym wydarzeniem w życiu prywatnym lub zawodowym: imieninami, ślubem, rocznicą, awansem zawodowym, zakończeniem pracy w zespole (dla dyplomatów może to być koniec misji na placówce zagranicznej).

Forma przekazywania prezentu jest zależna od okoliczności. Nie ma w tym zakresie jednolitych zasad. Prezenty wręcza się rozpakowane lub rozpakowuje je obdarowany w chwili otrzymania, jeśli odbywa się to w wąskim gronie. Zwyczajowo ofiarodawca powinien wówczas pomniejszać wartość prezentu, natomiast obdarowany – przeciwnie – bardzo go chwalić i wyrażać szczególną radość z jego otrzymania. Na większym przyjęciu, gdy każdy kolejny gość ofiarowuje prezent, powinien on być opakowany i mieć dołączoną wizytówkę ofiarodawcy. Rozpakowuje się go wówczas po przyjęciu, a podziękowania składa się następnego dnia telefonicznie lub pocztą.

W praktyce dyplomatycznej prezenty wręcza się bezpośrednio osobie obdarowanej, tak jak opisano, lub przesyła za pośrednictwem Protokołu Dyplomatycznego państwa przyjmującego. Podczas wizyt osobistości obcych unika się często publicznej wymiany podarunków. Gospodarzowi (lub gospodarzom) prezent przekazuje gość osobiście i w formie prywatnej, bez udziału współpracowników i dziennikarzy. Pozostałe podarunki wymienia się – ze wszystkimi rozmówcami spotkanymi podczas wizyty – raczej przez własną ambasadę i Protokół państwa przyjmującego. Musi im towarzyszyć wizytówka lub karta przesyłowa gościa. Drobne podarunki przekazuje się również osobom zaangażowanym w organizację wizyty.

Obdarowywanie przyjmuje różne formy zależnie od kręgu kulturowego. Cywilizacja zachodnia czyni z prezentu głównie gest sympatii i pamięci. Jest często bardziej symboliczny niż materialnie cenny i dziękuje się zań tylko słowem lub listem. Cywilizacje wschodnie przypisują upominkom i darom większe znaczenie. Kultura arabska wymaga za otrzymany prezent rewanżu, który powinien być przynajmniej równie kosztowny, choć nazywany przez ofiarującego skromnym i niegodnym. W etykiecie chińskiej obdarowywany zawsze za pierwszym razem odmawia przyjęcia prezentu i konieczne jest ponawianie prób do skutku. Zwyczaj chiński nakazuje również zrewanżowanie się upominkiem – jedyną właściwą formą podziękowania. Należy unikać wręczania zbyt cennych prezentów, by nie wprawiać w zakłopotanie koniecznością znacznego wydatku dla odwzajemnienia.

16.15. Wręczenie kwiatów

Inną formą uniwersalnego podarunku są kwiaty. Najlepiej wyrażają pamięć lub wdzięczność, oddają uczucia łatwiej niż słowa i pomagają uzyskać wybaczenie *faux pas*. Ponieważ szybko przemijają, są pozbawione dosłownej wartości użytkowej, która mogłaby czynić przyjęcie ich krępującym. Kwiaty należy ofiarowywać rozpakowane, chyba że są chronione przezroczystym celofanem. Zwyczaj nadaje poszczególnym gatunkom symboliczne znaczenie, które określa się mianem języka kwiatów. Istnieją rozliczne jego interpretacje, które jednak należy traktować umownie. I tak: róże białe uważane są za odpowiednie dla młodych dziewcząt, czerwone oznaczają gwałtowne uczucia, a żółte – miłość małżeńską; goździk jest przeciwieństwem róży, może przynosić pecha; mirt i kwiat pomarańczy oznaczają dziewczą czystość; hortensja, mieczyk i nenufar – obojętność, chłód; niezapominajka – wierność; konwalia – świeżość; margerytka – niewinność; lilie białe – czystość, wstydlivość; bez biały – młodość; fioletowy – skromność; powój – silne przywiązanie; wrzos – zaufanie; nagietek – zazdrość, niepokój; wawrzyn – zwycięstwo; gałąź oliwki – pokój.

Kwiaty można wręczyć bezpośrednio lub przez posłańca – wtedy należy obowiązkowo dołączyć bilet wizytowy lub odręczny liścik. Ofiarowuje się je kobietom, niezależnie od wieku, i jedynie starszym wiekiem mężczyznom. Jeśli zatem są podziękowaniem za zaproszenie na udaną kolację, ich adresatem jest tylko pani domu. Można ofiarowywać zarówno kwiaty cięte, jak i doniczkowe. W przypadku kwiatów ciętych należy przestrzegać nieparzystej liczby. Jeśli kwiaty wręcza się osobiście, muszą być odwiniete z opakowania, jeśli przynosi je posłaniec

z kwiaciarni, może je przekazać opakowane. Poza wyjątkowymi sytuacjami nie należy wręczać bukietów polnych kwiatów, mimo że potrafią być piękne i nadają się dobrze do dekoracji domu. Należy bowiem odróżniać kwiaty, które gospodyni sama kupuje do dekoracji, od kwiatów, które można ofiarowywać.

16.16. Wychodzenie, pożegnania

Praktykowaną formułą jest odwrócenie porządku powitań, czyli to starszy, kobieta lub przełożony, żegna się pierwszy. Opuszczający przyjęcie powinien podejść do gospodarzy, podziękować i się pożegnać. Na dużych przyjęciach stojących, by nie absorbować gospodarzy, którzy zajmują się pozostałymi gośćmi, można wyjść, nie żegnając się. Właściwiej jest jednak zapowiedzieć wcześniejsze wyjście.

16.17. Wychodzenie po angielsku

Wyjście bez pożegnania w takich warunkach określa się mianem „po angielsku”. Termin pochodzi z francuskiego *filer à l'anglaise*, a jego angielskim odpowiednikiem jest: *to take French leave*, co zdaje się dowodzić, że nikt nie chce się przyznać do ojcostwa tego zwyczaju. W złośliwym dowcipie, przypisywanym ambasadorowi Kajetanowi Morawskiemu i powtarzanym przez polskich przedwojennych dyplomatów, różnica między Anglikami i Polakami polegała na tym, że Anglicy nie żegnają się i wychodzą, a Polacy żegnają się i nie wychodzą.

16.18. Sytuacje niezręczne

W stosunkach między ludźmi niemożliwe jest uniknięcie błędu określanego powszechnie mianem *faux pas*, czyli fałszywego kroku. Od dobrego wychowania wszystkich obecnych przy tym osób zależy jak najszybsze zatarcie złego wrażenia czy skrępowania, jakie może on wywołać. Wymaga to wyczucia ze strony zarówno osoby, która taki błąd popełniła, jak i mimowolnych świadków. Autor gafy powinien zachować się w sposób najbardziej naturalny i po prostu przeprosić, a nie brnąć w tłumaczenia. Osoba, która poczuła się dotknięta ewentualną uwagą czy nieumyślnym brakiem uprzejmości, powinna dać odczuć brak żalu albo sytuację obrócić w żart. Wszyscy obserwatorzy zdarzenia powinni wykazać się dyskrecją, jakby nic się nie stało. Alternatywne pozostaje wyjście proponowane przez słynnego

polskiego bywalca salonów Franca Fiszera, który popełniwszy wobec kobiety nietakt i zapytany przez nią równie nietaktownie, co teraz robi, obiecywał, że ją udusi, aby zatrzeć ślady swego *faux pas* i nie stracić pozycji towarzyskiej.

16.19. Różnorodność kulturowa

Zachodząca na naszych oczach zmiana zwyczajów będzie miała zasadnicze znaczenie dla *savoir-vivre'u*. Na tę zmianę – nie zawsze korzystną – wpływa demokratyzacja życia społecznego, rosnąca obecność w nim mediów elektronicznych narzucających swój, często niedobry, styl, jak na przykład powszechną w polskich telewizjach wulgaryzację języka, wreszcie gwałtowny postęp technologii łączności, komunikacji i transportu.

Na zasady dobrego wychowania znaczący wpływ wywiera też rozwijająca się obecnie w stosunkach międzynarodowych koncepcja różnorodności kulturowej, którą definiuje się jako próbę ucywilizowania procesów globalizacyjnych. Musimy zatem przyjąć, że nie istnieje uniwersalny standard zachowań, jak można było uważać przed stu laty w europocentrycznym świecie. Wówczas, aby nie prowokować spięć lub zadrażnień wynikających z nieznamomości innych kultur, nie próbowano ich rozumieć, lecz stosowano zakazy. Przykładowo, francuski gubernator generalny Maroka marszałek Lyautey zakazał Europejczykom wchodzenia do meczetów, by uniknąć zamieszek, które powodowało niewłaściwe zachowanie (zakaz zresztą do dziś utrzymany). Dzisiaj dyplomata, biznesmen czy turysta wybierający się do kraju należącego do innego kręgu cywilizacyjnego powinien zapoznać się z jego zwyczajami. Powinien próbować jeść pałeczkami dania kuchni chińskiej, pamiętając, że nie wolno ich wbić w miseczkę ryżu, bo to symbolizuje śmierć. Powinien pozostawiać na talerzu część potrawy, by nie obrazić arabskiego gospodarza wrażeniem, że w jego domu jest się głodnym. Powinien myśleć o różnych tabu żywieniowych wielu religii. Powinien pamiętać – czy odpowiada mu to, czy nie – o specyficznych i odmiennych formach kultu, oddawania szacunku starszym lub obcym, innej roli kobiety w społeczeństwie, innych sposobach wyrażania gościnności, radości, świętowania czy żałoby. Nie wystarczyłaby do tego znajomość jednego uniwersalnego podręcznika, który zresztą nie istnieje, bo nie mógłby objąć wszystkich zwyczajów i sytuacji. Ważne jest, by pozostać otwartym na inność, jednocześnie z zaciekawieniem, szacunkiem dla niej i staraniem, by unikać niezręczności, które mogłyby dotknąć wszystkich obecnych.

WYBÓR LITERATURY CYTOWANEJ I UZUPEŁNIAJĄCEJ

Acte du congrès de Vienne du 9 juin 1815 avec ses annexes, Imprimerie impériale et royale (Annexe XVII: Règlement sur le rang entre les Agents diplomatiques), Vienne 1815, s. 334

Konwencja wiedeńska o stosunkach dyplomatycznych z dnia 18 kwietnia 1961 roku, Dziennik Ustaw 1965, nr 37, poz. 232

Konwencja wiedeńska o stosunkach konsularnych z dnia 24 kwietnia 1963 roku, Dziennik Ustaw 1982, nr 13, poz. 98

Konwencja wiedeńska o prawie traktatów z dnia 23 maja 1969 roku, Dziennik Ustaw 1990, nr 74, poz. 439

Konwencja o misjach specjalnych z dnia 16 grudnia 1969 roku, Dziennik Ustaw 1985, nr 48, poz. 245

Konwencja dotycząca przywilejów i immunitetów Narodów Zjednoczonych zatwierdzona przez Zgromadzenie Ogólne Narodów Zjednoczonych dnia 13 lutego 1946 roku, Dziennik Ustaw 1948, nr 39, poz. 286

Konwencja o przywilejach i immunitetach organizacji wyspecjalizowanych przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne Narodów Zjednoczonych dnia 21 listopada 1947 roku, Dziennik Ustaw 1970, nr 4, poz. 25

Porozumienie ogólne w sprawie przywilejów i immunitetów Rady Europy, sporządzone w Paryżu dnia 2 września 1949 roku i ratyfikowane przez Polskę 5 marca 1993 roku, Dziennik Ustaw 2001, nr 23, poz. 270

Umowa dotycząca statusu Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego, przedstawicieli narodowych i personelu międzynarodowego, ratyfikowana przez RP 27 maja 1999 roku, Dziennik Ustaw 2000, nr 64, poz. 736

Umowa między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Wspólnotami Europejskimi wdrażająca Protokół o przywilejach i immunitetach Wspólnot Europejskich, podpisana w Brukseli dnia 13 kwietnia 2005 roku, Dziennik Ustaw 2005, nr 193, poz. 1614

* * *

Ustawa z dnia 31 stycznia 1980 roku o godle, barwach i hymnie Rzeczypospolitej Polskiej oraz o pieczęciach państwowych, Dziennik Ustaw 1980, nr 7, poz. 18; oraz z dnia 9 lutego 1990 roku o zmianie przepisów o godle, barwach i hymnie Rzeczypospolitej Polskiej, Dziennik Ustaw 1990, nr 10, poz. 60. Kolejne zmiany ustawy zawierają Dzienniki Ustaw: 2005, nr 235, poz. 2000; 2006, nr 220, poz. 1600; 2009, nr 168, poz. 1323 (tekst ujednolicony)

Ustawa z dnia 13 lutego 1984 roku o funkcjach konsulów Rzeczypospolitej Polskiej, Dzienniki Ustaw: 1984, nr 9, poz. 34; 1997, nr 114, poz. 739; 1998, nr 117, poz. 757; 1999, nr 52, poz. 532; 2000, nr 120, poz. 1268; 2001, nr 42, poz. 475; Dziennik Ustaw 2002, nr 215, poz. 1823 (tekst jednolity ze zmianami)

Ustawa z dnia 16 października 1992 roku o orderach i odznaczeniach, Dziennik Ustaw 1992, nr 90, poz. 450; kolejne zmiany zawierają Dzienniki Ustaw: 1999, nr 101, poz. 1177; 2000, nr 62, poz. 718; 2002, nr 74, poz. 676; 2006, nr 104, poz. 708 i 711; 2006, nr 194, poz. 1432; 2007, nr 25, poz. 162; 2007, nr 123, poz. 848; 2009, nr 168, poz. 1323 (tekst ujednolicony)

Przepisy wprowadzające ustawę o orderach i odznaczeniach, uchylające przepisy o tytułach honorowych oraz zmieniające niektóre ustawy, Dzienniki Ustaw: 1992, nr 90, poz. 451 i 1995, nr 83, poz. 419

Ustawa z dnia 27 lipca 2001 roku o służbie zagranicznej, Dziennik Ustaw 2001, nr 128, poz. 1403; kolejne zmiany ustawy zawierają Dzienniki Ustaw: 2004, nr 273, poz. 2703; 2006, nr 170, poz. 1217 i 1218; 2006, nr 218, poz. 1592; 2006, nr 220, poz. 1600; 2007, nr 25, poz. 162; 2008, nr 227, poz. 1505; 2009, nr 161, poz. 1277 (tekst ujednolicony)

Ustawa z dnia 13 lipca 2006 roku o dokumentach paszportowych, Dziennik Ustaw 2006, nr 143, poz. 1027; kolejne zmiany zawierają Dzienniki Ustaw: 2008, nr 32, poz. 192; 2009, nr 69, poz. 595

Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 13 grudnia 1927 o godłach i barwach państwowych oraz o oznakach, chorągwiach i pieczęciach, Dziennik Ustaw 1927, nr 115, poz. 980

- Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 10 listopada 1992 roku w sprawie opisu, materiału, wymiarów, wzorów rysunkowych oraz sposobu i okoliczności noszenia odznak orderów i odznaczeń, Dziennik Ustaw 1992, nr 90, poz. 452
- Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 15 grudnia 2004 roku w sprawie szczegółowego trybu postępowania w sprawach o nadanie orderów i odznaczeń oraz wzorów odpowiednich dokumentów, Dziennik Ustaw 2004, nr 277, poz. 2743, z późniejszymi zmianami
- Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 31 lipca 2007 roku zmieniające rozporządzenie w sprawie opisu, materiału, wymiarów, wzorów rysunkowych oraz sposobu i okoliczności noszenia odznak orderów i odznaczeń, Dziennik Ustaw 2007, nr 151, poz. 1075
- Rozporządzenie Ministra Spraw Zagranicznych z dnia 7 marca 2002 roku w sprawie szczegółowych zasad podnoszenia flagi państwowej z godłem Rzeczypospolitej Polskiej przez polskie przedstawicielstwa dyplomatyczne, urzędy konsularne oraz inne oficjalne przedstawicielstwa i misje za granicą, Dziennik Ustaw 2002, nr 34, poz. 324
- Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 22 grudnia 2005 roku zmieniające rozporządzenie w sprawie wzorów oraz trybu wydawania paszportów, dokumentów wymaganych do ich otrzymania, a także trybu postępowania funkcjonariuszy Straży Granicznej w przypadku ujawnienia w czasie kontroli granicznej wad w paszportach, Dziennik Ustaw 2005, nr 262, poz. 2197
- Rozporządzenie Ministra Spraw Zagranicznych z dnia 17 marca 2011 r. w sprawie wiz oraz dokumentów potwierdzających pełnienie funkcji szefów i członków personelu misji dyplomatycznych, kierowników urzędów konsularnych i członków personelu konsularnego państw obcych oraz innych osób zrównanych z nimi pod względem przywilejów i immunitetów na podstawie ustaw, umów lub powszechnie ustalonych zwyczajów międzynarodowych, a także status członków ich rodzin, uprawniających do wjazdu i pobytu na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, Dziennik Ustaw 2011, nr 71, poz. 378
- Instrukcja Nr 2 Dyrektora Generalnego Służby Zagranicznej z dnia 6 lutego 2013 r. w sprawie wzorów wizytówek używanych w komórkach organizacyjnych Ministerstwa Spraw Zagranicznych i w placówkach zagranicznych oraz zasad ich zamawiania

* * *

- 107th Edition *Burke's Peerage and Gentry*, Charles Mosley, Burke's Peerage, London 2003
- Annuario Pontificio per l'anno 1995*, Libreria Editrice Vaticana, Città del Vaticano 1995
- S.E. Antonsson, *Face and Japanese Linguistic Etiquette*, University of Iceland, Reykjavík 2012
- K. Bertoni, *Praktyka dyplomatyczna i konsularna*, Biblioteka Szkoły Nauk Politycznych UJ 6, Kraków 1947
- L. Bisante, *Vini delle regioni d'Italia a denominazione di origine controllata*, Pratici & Facili, Verona 1994
- J.-M. van Bol, W. Ugeux, *Les relations publiques: responsabilité du management*, Collection Gestion et organisation des entreprises, Les Éditions Nathan, Paris 1983
- W. Bończa-Tomaszewski, *Kodeks orderowy: przepisy obowiązujące posiadaczy orderów, odznaczeń, medali i odznak*, Główna Księgarnia Wojskowa, Warszawa 1939
- J. Borg, *Język ciała. Siedem lekcji komunikacji niewerbalnej*, PWE, Warszawa 2011
- A. Borunkow, *Diplomaticzeskij protokół w Rossiji*, wydanie 3, Mieždunarodnyje otnoszenija, Moskwa 2007
- L. Brennan, D. Block, *The Complete Book of Business Etiquette*, Piatkus, London 1991
- L.N. de Breteuil, *Mémoires*, red. Evelyne Lever, Éditions François Bourin, Paris 1992
- J. Bryant, *Debrett's A-Z of Modern Manners*, Debrett's Limited, Richmond 2008
- G. Butler, S. MacCoby, *The Development of International Law*, The Lawbook Exchange, Union 2003.
- F. de Callières, *De la manière de négocier avec les souverains, de l'utilité des négociations, du choix des ambassadeurs et des envoyez, et des qualitez nécessaires pour reussir dans ces emplois* (1716); reprint: Nouveau monde éditions, Paris 2006
- J. Cambon, *Le diplomate*, Hachette, Paris 1926
- J. Chazelle, *La diplomatie*, Presses universitaires de France, Paris 1968

- W. Churchill, *Memoirs of the Second World War*, Houghton Mifflin, Boston 1990
- J.M. Cohen, M.J. Cohen, *The Penguin Dictionary of Twentieth-Century Quotations*, Penguin Books, London 1995
- Constantin Porphyrogénète, *Les livres des cérémonies: texte et traduction*, t. 1–2, Albert Vogt, Paris 1967
- B. Dagenais, *La conférence de presse, ou l'art de faire parler les autres*, Les presses de l'Université de Laval, Laval 2006
- G. Debuigne, *Dictionnaire des vins*, Larousse, Paris 1985
- L. Dussault, *Le protocole. Instrument de communication*, Protos, Montréal 1996
- D. Dziwulak, *Precedencja stanowisk publicznych w Polsce*, Biuro Analiz Sejmowych, Analizy BAS nr 2 (10), Warszawa 2009
- Forms of address for use orally and in correspondence*, Crown Office, Department for Constitutional Affairs, London 2003
- M.M. French, *United States Protocol: The Guide to Official Diplomatic Etiquette*, Rowman & Littlefield Publishers, Lanham 2010
- J. Gandouin, *Guide du protocole et des usages*, Stock, Paris 1995
- M. Gasse, *Manuel de politesse*, Editions Jean-Paul Gisserot, Paris 2001
- E. Goldstein, *The Origins of Summit Diplomacy*, w: David H. Dunn (red.), *Diplomacy at the Highest Level: The Evolution of International Summitry*, Macmillan, London 1997
- H. Grala, *Dyplomacja z upominkami w tle. Wokół ceremoniału poselskiego w stosunkach polsko-moskiewskich na przestrzeni XVI–XVII w.*, w: *Skarby Kremla. Dary Rzeczypospolitej Obojga Narodów*, Katalog wystawy, Zamek Królewski w Warszawie, Warszawa 1998, s. 39–87
- S. Hubert, *Pierwsze normy traktatowe: Regulamin rang dyplomatycznych z roku 1815*, Acta Universitatis Wratislaviensis, Prawo XII, Wrocław 1964, s. 211–231
- Informacja o wynikach kontroli używania symboli państwowych przez organy administracji publicznej*, Raport Najwyższej Izby Kontroli, Warszawa 2005
- E. Kuz'min, *Protokół i etykiety dyplomatycznego i dietowego obszczenia*, Moskowskij gosudarstwiennyj uniwersitet, Moskwa 1996
- G. Labuda (red.), *Historia dyplomacji polskiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1980–1999, t. 1–5

- G. Lambert, *Petit guide de savoir-vivre et des bonnes manières: l'étiquette au quotidien*, Edimag, Paris 2010
- A. Larchers, *Le drapeau de l'Europe et l'hymne européen. La genèse de deux symboles*, Conseil de l'Europe, Strasbourg 1995
- Libro Bianco del Cerimoniale Diplomatico della Repubblica*, Ministero degli Affari Esteri, Roma 2011
- J. Łaptos, *Dyplomaci II RP w świetle raportów Quai d'Orsay*, Instytut Wydawniczy Pax, Warszawa 1993
- P. Łossowski, *Dyplomacja polska 1918–1939*, ASPRA-JR, Warszawa 2001
- W. Łoziński, *Życie polskie w dawnych wiekach*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 1978
- M.J. McCaffree, P. Innis, K. Daley Sand, *Protocol: The Complete Handbook of Diplomatic, Official and Social Usage*, Devon Publisher, Washington 1997
- N. MacDonell Smith, *The Classic Ten: The True Story of the Little Black Dress and Nine Other Fashion Favorites*, Penguin Books, New York 2003
- S. Mary Mercedes, *A Book of Courtesy: The Art of Living with Yourself and Others*, HarperSanFrancisco, New York 2001
- H. Measures, *Styles of Address: A Manuel of Usage in Writing and in Speech*, Macmillan, Montreal 1969
- J. Messinger, *Ces gestes qui vous trahissent*, Éditions J'ai lu, Paris 2013
- F. Mołoczko, *Diplomaticzeskij protokoł i diplomaticzeskaja praktika, Międzynarodnyje otnoszenija*, Moskwa 1977
- J. Morgan, *Debrett's New Guide to Etiquette and Modern Manners: The Indispensable Handbook*, St. Martins Press, New York 2001
- G. Muraszew, *Tituły, czyny, nagrody*, Poligon, Sankt-Petersburg 2003
- S.E. Nahlik, *Narodziny nowożytnej dyplomacji*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1971
- M.-L. Nguyen, *Les officiers de la Maison du Roi et le cérémonial public de Henri III à Louis XVI*, wersja elektroniczna pracy dyplomowej obronionej w École Normale Supérieure, Paris 2000
- S. Nick, *Use of Language in Diplomacy*, w: J. Kurbalija, H. Slavik (red.), *Language and Diplomacy*, Mediterranean Academy of Diplomatic Studies, University of Malta, Msida 2001
- H.G. Nicolson, *Diplomacy*, Institute for the Study of Diplomacy, Washington 1988

- H.G. Nicolson, *The Evolution of Diplomatic Method*, Greenwood Press reprint, London 1977
- G. Nuvoletti, *Éloge de la cravate*, Gentleman Éditeur, Paris 1988
- Osnownyje położenija gosudarstwiennoj protokol'noj praktiki Rossijskoj Fiedieracyi, noty werbalne Ministerstwa Spraw Zagranicznych Federacji Rosyjskiej Nr 82/DGP z 12 maja 1994 i Nr 54/DGP z 27 lutego 1997
- Osnownyje położenija gosudarstwiennoj protokol'noj praktiki Rossijskoj Fiedieracyi, dekret prezydenta Federacji Rosyjskiej Nr 1183 z 16 września 2004
- J.C. Pearson i in., *Human Communication*, McGraw-Hill, New York 2011
- A. Pease, B. Pease, *Mowa ciała*, Rebis, Warszawa 2007
- E.L. Post, *Emily Post's Etiquette: A Guide to Modern Manners*, Harper and Row, New York 1984 (nowa wersja oparta na oryginalnym podręczniku Emily Post z 1922 r.)
- Protocol Procedures for State or Official Visit to China by Head of State or Government of Foreign Countries*, Protocol Department of the Ministry of Foreign Affairs of the People's Republic of China, Beijing 2005
- Przepisy o noszeniu strojów i odznaczeń w święta 3 Maja i 11 Listopada oraz podczas przyjęć i wystąpień oficjalnych*, Referat Spraw Orderowych i Etykietalnych Prezydium Rady Ministrów, Warszawa 1938
- R. Przezdziecki, *Diplomatie et protocole à la cour de Pologne*, Éditions des Belles lettres, Paris 1934
- Z. Puchalski, *Dzieje polskich znaków zaszczytnych*, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2000
- Règlement protocolaire de la Confédération*, Département fédéral des Affaires Étrangères, Berne 2002
- J. Rousset de Missy, *Cérémonial diplomatique des Cours de l'Europe*, t. 4–5, Amsterdam–La Haye 1739
- E. Satow, *A Guide to Diplomatic Practice*, Longman's Green, London 1964
- B. Schisa, *Buone maniere: Signori si nasce?*, „Il Venerdì”, 14 lutego 1997 r., s. 56–60
- J. Serres, *Manuel pratique du protocole*, Éditions de la Bièvre, Courbevois 2000
- M. Sgrelli, *Il cerimoniale. Il cerimoniale moderno e il protocollo di Stato. Regole scritte e non scritte*, Master Edizioni, Roma 1998

- J. Sibora (oprac.), *Protokół dyplomatyczny i ceremoniał państwowy II RP*, PISM, Warszawa 2011
- A. Skudrzyk, *Normy językowych zachowań grzecznościowych (etykieta językowa, savoir-vivre, bon ton, dobre wychowanie, grzeczność językowa)*, w: A. Achtelek, J. Tambor (red.), *Sztuka czy rzemiosło? Nauczyć Polski i polskiego*, Wydawnictwa Naukowe i Artystyczne, Katowice 2007, s. 105–122
- R. Sleiter, *Ridateci le buone maniere*, „Il Venerdì”, 16 czerwca 2000 r., s. 15–28
- G. L. Stewart i in., *Exploring the Handshake in Employment Interviews*, „Journal of Applied Psychology” 2008, t. 93, nr 5, s. 1139–1149
- J. Sutor, *Korespondencja dyplomatyczna*, Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa 1992
- B. Ścigała-Stiller, *Akty etykiety językowej na forach internetowych*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Śląski, Katowice 2012
- Treaty Handbook*, Treaty Section of the Office of Legal Affairs, United Nations Publications, New York 2006; *Manuel des traités*, Section des traités du Bureau des affaires juridiques, Publications des Nations unies, New York 2002
- The United Nations Flag Code and Regulations, amended by Secretary-General on November 11, 1952*, New York 1967
- C. Villar, *Le discours diplomatique*, Éditions L'Harmattan, seria *Pouvoirs comparés*, Paris 2006
- P.G. Wodehouse, *The Code of the Woosters*, Simon and Schuster, New York 1969
- J. Wood, J. Serres, *Diplomatic Ceremonial and Protocol: Principles, Procedures, Practice*, Columbia University Press, New York 1970
- A. Znamierowski, *Encyclopédie mondiale des drapeaux*, Manise, Genève 2000
- A. Znamierowski, *Insygnia, symbole i herby polskie*, Świat Książki, Warszawa 2003

O SZTUCE

BYCIA Z INNYMI

DOBRE MANIERY

NA NOWY

WIEK

*Renata Mazurowska
Tomasz Sobierajski*



Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Anna Bałabuch

Projekt okładki: Ulabuka

Autorki ilustracji: Maia i Lena Walotek

Autorka fotografii Tomasza Sobierajskiego: Monika Szatek

Materiały graficzne zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: sensus@sensus.pl

WWW: <http://sensus.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

http://sensus.pl/user/opinie/vadele_ebook

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-3791-6

- [Poleć książkę na Facebook.com](#)
- [Kup w wersji papierowej](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

Dla Cioci Ali, z miłością

— *Renata*

Spis treści

Dlaczego napisaliśmy tę książkę? • 7
Podziękowania • 9
Na co komu zasady • 11
Wspólna przestrzeń • 17
Damą być i dżentelmenem • 29
Dziewczyna, co czosnkiem pachniała • 47
Cztery wesela, pogrzeb i wizyta w filharmonii • 59
Sąsiedzi • 65
Sztuka obdarowywania • 75
Stół jest święty • 83
Goście, goście • 95
Przywitania, pożegnania • 111
Selfie i YouTube party • 121
Kiedy „ty”, kiedy „pan” • 131
Kogucia noga! • 139
Dobre wychowanie jest częścią życia • 145

Dlaczego napisaliśmy tę książkę?

Po pierwsze, chodzi nam nie tylko o konwenanse i etykietę, lecz także o świat wartości, świat symboli i znaczeń oraz o wspólny język, dzięki któremu możemy się porozumiewać i wzajemnie rozumieć.

Po drugie, chodzi też o użyteczność (a nie puste gesty) — chcemy, żeby nam wszystkim było łatwiej i przyjemniej żyć.

Po trzecie, jest to projekt międzypokoleniowy — I RODZIN-
NY ☺ — do którego współtworzenia zaprosiliśmy wstępujące pokolenie (dwie bystre i zaprzyjaźnione z nami dziesięcio-
latki) oraz seniora rodu. Dzięki naszym rozmówcom i filtrom, które my sami, jako autorzy książki, stosujemy, możemy przyjąć się różnym światom na przestrzeni kilkudziesięciu lat.

Po czwarte, jesteśmy zmęczeni wszędobylskim chamstwem, bylejakością i powierzchownością relacji międzyludzkich — a te są dla nas ważne. Może dla Państwa też? Sami sobie stwarzamy świat, w którym żyjemy. My chcemy tworzyć świat

O sztuce bycia z innymi

wartości, świat dla nas piękny i ważny — co nie znaczy sztywny i napakowany manierami. Przeciwnie, barwny i zabawny, a przede wszystkim UWAŻNIE przeżywany.

No i **po piąte**, na świecie jest coraz szybciej, coraz głośniej i coraz ciaśniej, musimy zatem nauczyć się dzielić ze sobą — wiedzą, przestrzenią, miłością. Szanować się, bo inaczej zginiemy...

Z serdecznymi pozdrowieniami
Autorzy

Podziękowania

To, jakim jestem człowiekiem, zawdzięczam niemal każdej osobie, którą spotkałem na swojej drodze. Każdy niesie ze sobą historię, z której można się wiele nauczyć. Jeśli się chce. Ja chciałem.

Jest jednak pewna — wcale nie mała — grupa osób, którym jestem szczególnie zobowiązany.

W pierwszej kolejności bardzo mocno dziękuję Renacie Mazurowskiej — prywatnie zwanej przeze mnie „Nat” — bo bez jej pomysłu i determinacji ta książka nigdy by nie powstała.

Głębokie ukłony składam tym wszystkim osobom, które na różnych etapach mojego życia pozwoliły mi być blisko siebie, dzięki czemu mogłem uczyć się od nich uważnego patrzenia na drugiego człowieka. Mam tu na myśli moich Przyjaciół. Z częścią z nich nie mam już kontaktu, niektórych nie ma już wśród nas, ale ich rady, uwagi, wsparcie, dobro noszę głęboko w — pełnym wdzięczności wobec nich — sercu.

Jak większość z nas, tak i mnie ukształtowała rodzina — zarówno ta podstawowa, nuklearna, jak i ta szersza, w rozumieniu

O sztuce bycia z innymi

powinowatych oraz „rodziny z wyboru”. To ta Duża Rodzina daje mi ukojenie, pozwala na złapanie dystansu, sprawia, że się śmieję, marzę, podróżuję, przeglądam się w niej i nieustannie się uczę. Utrzymanie tych szerokich rodzinnych kontaktów to ogromna praca, ale i wielka, nieograniczona wręcz radość. Szkoda, że tak łatwo we współczesnych czasach z tego rezygnujemy, zamykając się w małych, ciasnych kapsułach.

W mojej rodzinie to właśnie zasada szacunku do innych, która stanowiła trzon postępowania i wychowania, pozwoliła nam na to, że jeszcze ciągle trwamy, chcemy ze sobą być, kochamy się i przyjaźnimy.

W tej układance ludzi najważniejsi byli i na zawsze będą moi Rodzice: Zosieńka i Jerzyk — para fantastycznych ludzi, niezwykle mądrych, wrażliwych i uczciwych. To dla mnie zaszczyt, że mogłem się wychowywać obok nich i pod ich okiem. Rodzice zawsze powtarzali mi, że w życiu najważniejsi są ludzie, że dobro, które dajemy innym, zawsze wraca, a postępować trzeba tak, żeby na koniec dnia móc sobie spojrzeć w lustrze w oczy i nie wstydzić się tego, co się zrobiło lub powiedziało. To przesłanie od nich towarzyszy mi do dzisiaj.

Tomasz Sobierajski



Na co komu zasady

*Tomasz Sobierajski w rozmowie
z Jerzym Sobierajskim, ojcem*

Tomasz Sobierajski: Nieustannie słyszę od innych ludzi: „Na co komu zasady? Przecież to tylko przeszkadza w życiu!”. I czasami już nie wiem, co na to odpowiadać. Mama i ty uczyliście nas, że zasady są ważne, a nam nigdy nie przyszło do głowy spytać dlaczego. Uważaliśmy to za normę.

Jerzy Sobierajski: W życiu trzeba się kierować określonymi wartościami, przyjąć je i realizować. Cokolwiek robi się w życiu, to trzeba mieć wiarę, że to się uda, nadzieję, że będzie to miało wartość dla innych i — jakkolwiek pretensjonalnie by to zabrzmiało — miłość, która pozwoli to zrealizować.

TS: Wartości były ważne w naszej rodzinie, zarówno w tej najbliższej, jak i w dalszej. Kiedyś nie potrafiłem tego nazwać, ale dziś wiem, że największą wartością dla nas był i jest bezwzględny szacunek do siebie nawzajem i do innych ludzi.

JS: Naszym *credo*, moim i mamy, było niestosowanie wobec was przemocy fizycznej ani słownej. Uczyliśmy też was tego samego wobec słabszych, czyli na przykład zwierząt. Poza tym mieliście dużą swobodę, ale pod naszą dyskretną kontrolą. I to przyniosło oczekiwane rezultaty. Byliśmy bardzo zadowoleni z tego, jak traktujecie innych ludzi i jak inni traktują was. Cieszyło nas, że potrafiliście się odnaleźć w społecznej przestrzeni. Jesteście najlepszym przykładem na to, że to nie surowe zakazy, nienegocjowalne zasady czy wyrafinowany system kar i nagród są kluczem do sukcesu w dobrym wychowaniu dziecka, a właśnie szacunek, który ludzie w najbliższym otoczeniu sobie okazują.

Dobre wychowanie to nie jest jedynie kwestia tego, jak siedzieć przy stole i trzymać sztućce. To przede wszystkim sposób, w jaki odnosisz się do innych ludzi, szczególnie tych, którzy na drabinie społecznej są niżej od ciebie.

Każde z was, ty i dwójka twojego rodzeństwa, było inne, wymagało innej przestrzeni. Każde z was uczyło nas czegoś nowego — czasem była to bolesna nauka, ale zawsze cenna.

TS: No, ja bym chyba oszalał, gdybym miał taką trójkę indywidualistów...

JS: Nie było tak źle, tym bardziej że w jednym byliście zgodni — potrzebowaliście duuuuużo wolności. Niemniej, nie mogliśmy pozwolić sobie na to, żeby puścić was samopas. Pokazywaliśmy wam, które wartości są najważniejsze, i dyskretnie je w was pielęgnowaliśmy. Najlepsza nauka dla dzieci to ta mimochodem, przez obserwację. Dzieci zawsze widzą więcej, niż się dorosłym wydaje.

TS: Cała nasza trójka to niezwykle pracowici ludzie. Ty i mama zawsze nam imponowaliście, bo etos pracy był u was na wysokim miejscu w hierarchii wartości.

JS: Współczesne społeczeństwa są zorganizowane wokół pracy. To ogromna część naszego życia. Nie wyobrażam sobie sytuacji, w której podejmuję się jakichś zadań i podchodzę do nich od niechcienia albo na pół gwizdka.

TS: To dużo trudniejsze, kiedy kieruje się dużymi zespołami ludzi, tak jak wy to robiliście.

JS: Wtedy odpowiedzialność jest jeszcze większa. Widzę, jak ciężko pracujecie, ale też jak bardzo szanujecie pracę. W naszej rodzinie to norma. Spójrz na ciocię Anię i wujka Jurka, ciocię Wandę, ciocię Marysię. Etos pracy, który wyznawali, uczył ich szacunku do świata i do innych ludzi, niezależnie od ich wykształcenia, zachowania, postawy, wyznania czy przekonania politycznych. Kredyt zaufania należy się każdemu.

TS: A skąd ty, tato, dowiedziałeś się tego wszystkiego? Rozmawiałeś na ten temat z dziadkiem? Wiem, że był człowiekiem bardzo eleganckim i niezwykle poważanym. On cię tego nauczył?

JS: To oczywiste, ale kształtowało mnie też życie...

TS: A nie było łatwe. Bywały chwile, kiedy mogłeś sobie pomyśleć: „Po co mi te zasady, na co wartości? Mogę przecież pójść na skróty”.

JS: Wiesz, syniu, w życiu trzeba uważać na to, żeby się nie potknąć, a jak już się potkniemy i upadniemy, to trzeba umieć się podnieść i co najważniejsze, wyciągnąć wnioski z tego upadku. Zasady dobrego wychowania pozwalają nam

otaczać się wartościowymi ludźmi. I nie ma tu nic do rzeczy poziom wykształcenia. Każda osoba może nas nauczyć czegoś cennego — trzeba tylko umieć jej wysłuchać. Uwaga na innych ludzi — podstawowa zasada *savoir-vivre*'u — bardzo nas ubogaca.

TS: A dziadek...? Ta wspaniała, posągowa postać mojego dzieciństwa? Autorytet.

JS: Twój dziadek nauczył mnie przede wszystkim honoru i odpowiedzialności. Nie musiał mi o tym opowiadać, pokazał to na własnym przykładzie. W lipcu 1939 roku został powołany na ćwiczenia mobilizacyjne, na poligon w Pomorskiem. Jeszcze 2 września wieczorem żołnierze byli na potańcówce w pobliskiej wsi, bo nie wiedzieli, że Niemcy zaatakowali Polskę. Dopiero przed północą pojawił się ich dowódca w randze majora, oznajmił im, że wojna wybuchła, Polska została zdradzona — i strzelił sobie w głowę. Dwóch kolejnych dowódców, jeszcze tej samej nocy, w kobiecych przebraniach uciekło za granicę. Mój tata, a twój dziadek, jako najwyższy stopniem został sam z oddziałem ciężkiej artylerii. Mógł powiedzieć: „Panowie, poddajemy się, tak jak nasi dowódcy”. Nie zrobił tego. Honor i odpowiedzialność wynikająca z pełnionej funkcji mu na to nie pozwoliły. Poprowadził swój oddział do Warszawy, a potem nad Bzurę, gdzie brał udział w niezwykle ważnej i krwawej bitwie nad Bzurą. Tam dostał się do niewoli.

Wojna odcisnęła na nim, tak samo jak na milionach Polaków, ogromne piętno, ale nie złamała jego systemu wartości, jego człowieczeństwa. Po wojnie pracował dla swojej społeczności, wspierając innych ludzi.

TS: No właśnie, społecznikostwo. To jest jakiś ryt w naszej rodzinie, prawda? Nieustannie mamy potrzebę robienia czegoś dla innych. Czujemy, że to nasz obowiązek. To też było w elementarzu naszego wychowania.

JS: Tu wracamy do kwestii miłości. Trzeba tę wartość w sobie udoskonalać. Nawet Stwórca mówi, że to jedyne, czego oczekuje od człowieka. Nie potrzeba mu wielkich budowli czy bicia w dzwony — niezależnie od religii — chce tylko miłości. To jest klucz do wszystkiego.

TS: Wracając do bardziej przyziemnych spraw. Ostatnio jedna z kobiet powiedziała mi: „Ty masz zawsze idealnie czyste buty! Skąd to masz?”, a ja odpowiedziałem: „Po tacie!”. Oczywiście było i jest dla mnie to, że trzeba dbać o siebie. Mama i ty dawaliście nam znakomity tego przykład. Niezależnie od sytuacji zawsze byliście zadbani, czyści i... jakby to nazwać... godni.

JS: Przez ubiór i higienę osobistą manifestujesz swój szacunek do innych. Dajesz im sygnał, że traktujesz ich poważnie, że są dla ciebie ważni.

Lenistwo, jak wiesz, nie leży w moim charakterze. Cieszę się, że w twoim też nie (*śmiech*).

TS: Na koniec chcę cię zapytać, czy jest coś, co ci bardzo przeszkadza we współczesnym świecie, jeśli chodzi o zasady dobrego wychowania?

JS: Nigdy nie byłem człowiekiem, który przesadnie oglądał się za siebie. Mam mnóstwo planów i cieszę się, że udaje mi się je realizować. Nie siedzę i nie zastanawiam się nad tym,

O sztuce bycia z innymi

co ta dzisiejsza młodzież robi z naszą ojczyzną. Zawsze wierzyłem w młodych i się nie przeliczyłem.

Mam też dużo większy dystans do świata niż kiedyś. Ludzie mają różny styl zachowania. Wiem jednak, że tym, którzy nie znają podstawowych zasad lub — co gorsza — nimi gardzą, żyje się po prostu trudniej...



Wspólna przestrzeń

Czyli rzecz o uważności

Renata Mazurowska: Żyjemy obecnie w bardzo zdemokratyzowanym świecie, poza nielicznymi społecznościami — nie ma znaczących podziałów na ludzi bardziej i mniej wykształconych, lepiej i gorzej urodzonych itd. Wszyscy mamy te same prawa i korzystamy wspólnie z tych samych terytoriów. Te epokowe zmiany, które sprawiły, że potencjalnie wszystko jest dla każdego dostępne, bez względu na to, w jakiej rodzinie się urodził, sporo nam ułatwiły, ale jednocześnie spowodowały, że czujemy się zagubieni i nie bardzo wiemy, jak się poruszać po tym niedostępnym wcześniej świecie.

Tomasz Sobierajski: Zmiany historyczne, a co za tym idzie społeczne, to jedno, a drugie to brak elit, kiedyś nazywanych „klasą wyższą”. O kim współcześnie moglibyśmy tak powiedzieć? Bo czy wystarczy być dobrze wykształconym, mieć pieniądze i wysokie stanowisko? Nie wystarczy.

RM: Ale już wykształconym w sztuce bycia z ludźmi?

TS: To tak. Elitarność nie idzie w parze jedynie z formalnym wykształceniem, a już tym bardziej z dużymi pieniędzmi, ale właśnie z obyciem, z kindersztubą. To jest moim zdaniem punkt wyjścia w rozmowie o współczesnym kryzysie wartości — nie mamy się od kogo uczyć dobrych postaw, manier, zachowań. Pewne pokoleniowe załamanie sprawiło, że o większości zasad zapomnieliśmy i wielu z nas ich naukę musi zaczynać od podstaw. Kiedyś dzieci uczyły się tego przez osmozę, obserwując dorosłych. Dziś bardzo tego brakuje, bo albo rodzice nie mają czasu na dzieci, albo jak już go mają, to nie znają zasad. Ale nie znaczy to, że powinniśmy sobie odpuścić — wręcz przeciwnie.

RM: Twój tata w rozmowie z tobą powiedział coś, co mnie wydaje się kolosalnie ważne: że tak naprawdę nie chodzi o to, po której stronie talerza położyć widelec, ale o to, by być uważnym na innych.

TS: Zgadza się. Warto znać elementarz dobrego wychowania, do którego można zaliczyć między innymi: ustępowanie miejsca, dyskretne rozmawianie przez telefon, niepodsluchiwanie rozmów podczas wspólnego przejazdu komunikacją miejską czy koleją, wiedzę o tym, kto komu pierwszy podaje rękę, kiedy przechodzimy z kimś na ty, jak się zachować wśród innych przy stole czy wtedy, kiedy dostajemy prezenty. Jest to ważne dlatego, że pozwala nam okazać szacunek innym ludziom. Samo popisywanie się znajomością manier, bez szacunku, jest w złym guście.

RM: To puste gesty, bez znaczenia.

TS: Znam osoby, które doskonale potrafią poradzić sobie ze sztucami do kraba, ale na co dzień pomiatają ludźmi. To nie ten kierunek.

Innym powodem, dla którego etykieta się przydaje, jest jej użyteczność. To jest zestaw „przepisów na życie” sprawdzonych przez stulecia i dlatego dziś działających.

RM: Tak, ale świat, przyznasz, bardzo się zmienił i w zasadzie trwa w nieustającej zmianie. Pozacierały się granice, nie ma już prawdziwych „spadkobierców” zasad, bo i elit nie ma — a język zasad, o którym mówisz, przepadł razem z nimi. Tym samym nie rozpoznajemy znaków, nie znamy kodów — a przecież jeśli żyjemy razem, powinniśmy wiedzieć, jak się porozumiewać. Dlatego warto przypomnieć sobie podstawowe zasady i sprawdzać, czy mogą współcześnie zadziałać, by milej było nam żyć.

TS: To prawda, trzeba pamiętać o tym, że wojna, a potem okres PRL-u wiele zmieniły, nastąpiła przerwa pokoleniowa, poznawcza, a ludzie, odbudowując świat z gruzów, byli zajęci głównie zapewnieniem sobie bezpieczeństwa. Przestrzegalbym również przed tym, żeby dobre wychowanie utożsamiać jedynie z tzw. dobrym urodzeniem. Tu nie chodzi o końcówkę w nazwisku czy kilka literek przed nazwiskiem. Ludzie mogą wywodzić się z innych środowisk — a jednak mieć tak samo silny kręgosłup moralny.

Świat się bardzo rozwinął i zmienił. Inaczej wyglądają restauracje, kawiarnie, biura, przestrzenie użyteczności publicznej. Inne są też relacje kobiet i mężczyzn, szefów i podwładnych.

RM: Doszła jeszcze cyfryzacja i digitalizacja. Wszystko się zmieniło.

TS: Do przestrzeni publicznej wkroczyły telefony, komputery i tablety.

RM: Przestrzeń, ta, którą mamy do naszej dyspozycji, też się zmieniła.

TS: Tak, jest zdecydowanie ciasniej. Znakomita większość ludzi mieszka w miastach, ciasno upakowana nad sobą w mieszkaniach i obok siebie w środkach komunikacji miejskiej. Dlatego tym bardziej powinniśmy być uważni na innych.

Dla przykładu: w Nowym Jorku, do którego czasem jeżdżę, mieście na wskroś współczesnym, są dwie niepisane zasady, których musiałem się szybko nauczyć, żeby móc tam w miarę bezkolizyjnie funkcjonować na co dzień. Pierwsza — po chodniku zawsze idziemy po prawej stronie. A druga — idziemy szybkim tempem. Jeśli ktoś chce iść wolniej, to schodzi na obrzeża chodnika. Społecznie nieakceptowalne jest takie zachowanie, że całą szerokością chodnika na 5 Alei idzie trzymająca się za ręce para — dziewczyna ciągnie chłopaka do wystawy, a on ją w drugą stronę. Albo że ktoś nagle przystaje, bo zagapił się na telefon. Po takich zachowaniach od razu poznaje się Europejczyków. Na naszym kontynencie jest jeszcze dość luźno. Choć to długo nie potrwa. W Nowym Jorku umawiamy się: „Róbmy wszystko tak, żeby było nam wygodnie żyć, szanujmy się nawzajem”. I to głównie z tego powodu tak kocham to miasto.

RM: Tymczasem w Warszawie na chodnikach zaparkowane są samochody i zajmują dwie trzecie chodnika.

TS: Tacy kierowcy łamią społeczne reguły. Tłumaczą to tym, że nie mają gdzie zaparkować. A jak by zareagowali na to, gdyby piesi w odwecie przechadzali się po ulicach? Szanowanie zasad służy temu, by było łatwiej żyć wszystkim. Do tego odnoszą się właśnie reguły dobrego wychowania. Im więcej się o tym mówi, im więcej się o tym słyszy, im więcej się o tym dyskutuje, tym większa szansa na to, że wiedza ta stanie się powszechna.

RM: Ja, jako niezmotoryzowany przechodzień, szczególnie jestem wyczulona na tę wspólną przestrzeń, jaką jest chodnik. Gdy sznur zaparkowanych samochodów zajmuje dwie trzecie chodnika, matka z wózkiem czy trzymająca dziecko za rękę już nie przejdzie, nie wspominając o osobach wspierających się na kulach czy lasce. Trudno też minąć się dwóm osobom idącym z naprzeciwka, ustąpić miejsca rowerzyście, a chodnik, jak sama nazwa wskazuje, służy do chodzenia. Jak wybrnąć z tego paradoksu, że piesi muszą chodzić po jezdni, by ominąć zaparkowane na chodnikach samochody...?

TS: Świetnym przykładem jest tutaj Berlin, bardzo mi bliski. Od pewnego czasu wjazd do centrum miasta samochodami, szczególnie tymi, które nie spełniają norm środowiskowych, jest zabroniony. Ludzie, niezależnie od statusu i pełnionych funkcji społecznych, poruszają się komunikacją miejską. U nas transport publiczny ma bardzo złą opinię — w wielu przypadkach zupełnie niesłusznie. Ja sam już dawno temu zrezygnowałam z samochodu na rzecz komunikacji miejskiej i bardzo to sobie chwale. Niektórzy traktują samochód jako ważny symbol statusu społecznego, ale można w inny sposób budować poczucie własnej wartości.

RM: Dla niektórych przestrzeń wspólna to przestrzeń „niczyja” — można więc ją zawłaszczyć dla siebie. *Vide* słynny parawaning na nadmorskich plażach, gdzie prawie każdy z plażowiczów chce mieć dla siebie „pokój z widokiem”. Tymczasem miejsca publiczne, również jak sama nazwa wskazuje (*śmiech*), są otwarte dla wszystkich i nikt nie powinien innym uniemożliwiać swobodnego dojścia plażą tam, gdzie chce.

TS: Parawaning można rozpatrywać na dwóch płaszczyznach. Po pierwsze, trzeba pamiętać o tym, że nad Bałtykiem często bardzo wieje — stąd parawany. Po drugie, parawany wykorzystuje się, by odseparować się od innych. Niestety, plażowicze często nie zwracają przy tym uwagi, że w ten sposób zasłaniają komuś widok albo bardzo utrudniają dojście do morza. To jest po prostu nierozsądne, bo pilnowanie dziecka na plaży utkanej parawanami jest prawdziwym horrorem. W tym sensie zjawisko parawaningu jest kolejną sytuacją społeczną potwierdzającą, że nie myślimy o innych.

Bardzo ciekawą do analizy pod kątem szacunku dla innych jest przestrzeń pociągu, szczególnie w wagonach bezprzeziałowych. Nie sądzisz? Tam już nikt z nikim się nie liczy.

RM: Kolej to — obok miejsc wykorzystywanych do parkowania — mój ulubiony teren do obserwacji zachowań! Powiem szczerze: błogosławię tych, którzy wprowadzili, także i w Polsce, strefy ciszy w wagonach, a jednocześnie mam nadzieję, że zakaże się także spożywania w nich alkoholu. Wybrałam się bowiem niedawno w długą drogę pociągiem, więc dla wygody kupiłam bilet w pierwszej klasie — gdy jedziesz sześć godzin, to jednak ma znaczenie, czy na przykład jest dostateczna ilość miejsca, by wyprostować swobodnie nogi.

Moja radość długo nie trwała, bowiem wkrótce dosiadł się podchmielony pan i niestety zajął miejsce tuż obok mnie. Jeszcze dokupił w wagonie restauracyjnym dwa piwa, a piwo, jak wiadomo, zawiera chmiel, chmiel z kolei usypia, więc swoją ciężką głowę, a co za tym idzie, zgodnie z prawem ciążenia, i lewą stronę ciała, wsparł, zasypiając, na moim prawym barku! O oparach alkoholu, które roztaczały się wokół tego pana, już nie wspomnę.

TS: I co zrobiłaś?



Grrr...

Źródło: Autorkami ilustracji w książce są zaprzyjaźnione z autorami bliźniaczki — Maia i Lena Walotek (10 lat)

RM: Żeby sobie poradzić z tą sytuacją, bezkolizyjnie — bo co da rozmowa z kimś nietrzeźwym? — po prostu przesiadłam się w inne miejsce.

Ty jednak, Tomku, zawsze podkreślasz, że masz dobre zdanie o Polakach i niejednokrotnie pokazałeś w swoim telewizyjnym cyklu socjologicznym *Jacy Polacy?*, że potrafimy sobie pomagać i być dla siebie uprzejmi.

TS: Mam dla nas, Polaków, bardzo dużo serca. Być może wynika to z tego, że z racji zawodu, ale też życiowych zależności i miejsc zamieszkania, patrzę na nas z pewnego dystansu. Zachowania ludzi, przechodniów w programie, o którym mówisz, często były pozytywnie zaskakujące. Niemal za każdym razem, gdy robiliśmy zdjęcia, byliśmy z ekipą DDTVN szczerze zaskoczeni tym, jak bardzo pomocni są ludzie. Większość z nich, mimo że wybita z codziennego rytmu, poświęcała swój czas i energię na to, by pomóc drugiej osobie. Tymczasem panuje ogólne przekonanie, że jesteśmy wobec siebie chamscy i agresywni. Wynika to zapewne z tego, że bardziej rzuca się w oczy bycie niemiłym niż przyjaznym. Dlatego wydaje nam się, że złych zachowań jest więcej. Na czterdzieści rodzin, które mieszkają w bloku, zazwyczaj jedna albo dwie osoby swoim zachowaniem terroryzują resztę. I to wystarcza, byśmy utwierdzili się w przekonaniu, że „tak się po prostu nie da żyć” i że „ludzie są beznadziejni”. Kiedy na koniec telewizyjnego cyklu zapytano mnie, jakie wady mają Polacy, odpowiedziałem, że jedną główną: bardzo źle myślimy o nas samych, Polakach, choć i historycznie, i na co dzień na bieżąco udowadniamy, że jesteśmy wspaniali. Po prostu to, co jest w nas negatywne, mocno i skutecznie przysłania to, co pozytywne.

RM: To potwierdza także psychologia. Badacze wyliczyli, że aby wyrównać nastrój powstały po jednym negatywnym wydarzeniu, potrzebujemy kilku pozytywnych. To atawizm z zamierzchłych czasów, kiedy dostrzeganie niebezpieczeństw decydowało o naszym przeżyciu.

Myślę, że na nasze społeczne zachowania wielki wpływ ma też nasza historia — przez stulecia przetoczyło się wiele wojen, powstań, Polska była grabiona, pod zaborami narzućane były obce zwyczaje i języki. Poniekąd więc nauczyliśmy się zabezpieczać głównie swoje interesy. Nie mamy etosu pracy, wspólnego działania — chyba że za sprawą narzuconej ideologii, jak za czasów PRL-u i czynów społecznych. A przecież wystarczyłoby, aby każdy z nas był zainteresowany choćby najbliższym otoczeniem, swoją „małą ojczyzną”, sąsiedztwem, w którym z racji fizycznej bliskości i konieczności dzielenia wspólnej przestrzeni powinniśmy zwracać uwagę na przykład na to, by nie palić papierosów na balkonie lub klatce schodowej.

TS: Klatka schodowa jako przestrzeń wspólna to wspaniały temat do rozważań... (*śmiech*).

RM: Albo wieszanie prania na balkonie? A nawet w oknach!

TS: To chyba, poza Polską, jest możliwe jeszcze tylko we Włoszech. Choć nie potępiałbym tego. Ma to swój koloryt...

RM: Pamiętam, jak kiedyś, gdy mieszkałam na Pradze, a balkony blisko sąsiadowały ze sobą, wszyscy moi goście komentowali stringi wywieszane na balkonie sąsiadki. Nie było siły ich nie zauważyć. To jakby ze wsi do miasta przenieść wiejskie podwórza, na których rzeczywiście wywieszano pierzyny

do przewietrzenia i pranie do wyschnięcia. No, ale na to podwórze oprócz gospodarza zazwyczaj nikt nie wchodził, bo psami szczerzo.

TS: Tak samo jest z rozmowami przez telefon w miejscach publicznych — ten, kto rozmawia, zachowuje się tak, jakby go nikt nie słyszał, jakby ta sytuacja, pomimo ludzi wokół, rzeczywiście była osobista. Kilka dni temu jechałem tramwajem i najpierw słyszałem, jak dziewczyna siedząca przede mną zrywała przez telefon ze swoim chłopakiem, wyzywając go przy tym od najgorszych. Mimochodem dowiedziałem się, że ją zdradzał, i poznałem intymne szczegóły i personalia kochanek. A gdy w końcu dziewczyna wysiadła, to na kolejnym przystanku, przy parku, wszedł delikwent, który przez telefon dyskutował z laborantką na temat wyników badania swojego... kału. No, pyszności!



Czy ta torba ma bilet?

Te przykłady pokazują, jak ważna jest podstawowa zasada dobrego wychowania, czyli pamiętanie o tym, że nie jesteśmy sami. Świadomość, by liczyć się z innymi, z ich odczuciami i potrzebami. To kwestia podstawowego szacunku do pozostałych ludzi.

RM: I użyteczność — tak jest po prostu dużo łatwiej i przyjemniej żyć. Dodajmy jeszcze, że nasz stosunek do innych ludzi to broń obosieczna — oczywiście gwarancji nikt nam nie da, ale jest większa szansa, że jeśli będziemy bardziej uważni na potrzeby innych, to i nasze potrzeby dla innych będą ważne.

Jak dzielić wspólną przestrzeń:

- Zajmujemy prawą stronę ruchomych schodów, robiąc miejsce po lewej stronie dla tych, którzy bardziej się spieszą.
- Gdy rozmawiamy przez telefon w przestrzeni publicznej (sklepie, pociągu, tramwaju, w otoczeniu innych osób), postaramy się rozmawiać cicho i krótko, nie angażując mimowolnie osób postronnych w nasze sprawy.
- Rozmowy na intymne tematy już z racji swej nazwy powinny odbywać się tylko w wąskim gronie osób.
- Troszcząc się o siebie, nie róbmy tego kosztem innych osób.
- Szanujemy prawa innych tak samo jak własne — remontując mieszkanie lub wyprawiając imieniny, bierzmy pod uwagę prawo innych do odpoczynku, zwłaszcza w soboty i niedziele oraz po godzinie 22.00.
- Sprzątajmy po swoim psie, ale i po sobie! Trawniki, parki i lasy są dla wszystkich.



Damą być i dżentelmenem

Czyli o emancypacji źle rozumianej

Renata Mazurowska: Tak sobie myślę, Tom, że źle rozumiana emancypacja trochę kobietom zaszkodziła... Mężczyźni nie czują się dziś zobowiązani ustępować miejsca kobiecie czy zdjąć ciężki bagaż z półki w pociągu. Z jednej strony część kobiet nie chce być postrzegana jako nieradzące sobie i wymagające opieki, a z drugiej panuje cicha zgoda mężczyzn: „OK, to radź sobie sama”. No chyba że mężczyzna chce zaimponować kobiecie, zwłaszcza gdy jest młoda i atrakcyjna. Profesor Bogdan Wojciszke lubi przywoływać w takich sytuacjach słowa Juliana Tuwima, który mówił, że „mężczyzna długo pozostaje pod wrażeniem, jakie zrobił na kobiecie”...

Tomasz Sobierajski: *(śmiech)* To bardzo ładne! Jeśli więc chce zrobić wrażenie, to zasady *savoir-vivre*’u mogą mu w tym pomóc. Lepiej byłoby jednak, gdyby stały się nawykiem.

RM: Pamiętasz zapewne, gdy Krystyna Janda poskarżyła się w felietonie, że nikt nie pomógł jej z walizką w pociągu? Opinia publiczna podzieliła się na oburzonych zachowaniem

panów i na oburzonych zachowaniem aktorki, twierdzących, że się wywyższa i myśli, że każdy jej będzie usługiwał itd. A mnie rzecz wydaje się bardzo prosta: jesteśmy — kobiety i mężczyźni — inaczej zbudowani, i to wy, panowie, macie mocniejsze ramiona. My za to rodzimy dzieci. Co to ma wspólnego z emancypacją?

TS: Jeśli chodzi o Krystynę Jandę, to mógłbym nosić za nią walizki przez całe życie.

Oczywiście może się zdarzyć, że jakiś pan odmawia dźwigania walizki, bo ma chory kręgosłup. Choroby ludziom się przytrafiają i powinniśmy to umieć zrozumieć. Ale i z tej sytuacji można grzecznie wybrnąć. Z doświadczenia wiem, że mężczyźni, którzy potrafią się dobrze zachować, nawet z chorym kręgosłupem by coś zaradzili, na przykład przekazaliby to zadanie drugiemu mężczyźnie.

RM: A ja ci powiem, Tom, że jeśli jadę pociągiem sama, to staram się zapakować do najmniejszej walizki, jaką mam, żeby była jak najlżejsza. Robię tak właśnie po to, by nie musieć o nic prosić, bo też widzę, że w większości mężczyźni nie kwapią się do pomocy. Są oczywiście miłe wyjątki.

TS: Taka sytuacja wynika z pewnego kulturowego przełożenia. Same kobiety często mówią o tym, że po przekroczeniu pewnego wieku przestają być widoczne dla mężczyzn. Stają się przezroczyste. Nie stanowią już obiektu zainteresowania.

RM: Przezroczyste. To prawda. Ale może to jest też męska zemsta za emancypację?

TS: Nie. Myślę, że to egoizm i wygoda wielu panów. Do tej pory zdarza mi się obserwować w pociągach nastoletnich

osiłków, których mamy targają za nimi ciężkie walizki. Znany rysunkowy dowcip uwielbianego przeze mnie Zbigniewa Lengrena — „Nie kop pani, bo się spocisz” — nadal świetnie funkcjonuje w społecznej przestrzeni. Ale i źle rozumiana emancypacja zrobiła swoje.

Rzeczywiście, wiele kobiet jest zależnych tylko od siebie i jeśli to ich świadomy wybór, a nie życiowa konieczność, to wspaniale! Ale nie oznacza to, że mają nosić ciężary, bo jak wspomniałaś wcześniej, różnimy się budową, siłą fizyczną itd. Jesteśmy różni, chociaż w prawach równi, więc wsparcie od mężczyzn w takich sytuacjach jest jak najbardziej przydatne. Z kolei gdyby któremuś panu walizka upadła na nogę, to jestem przekonany, że tą nogą — opatrywaniem, myśleniem o tym, jak pomóc i czy wezwać lekarza — nie zajęliby się, w większości przypadków, inni mężczyźni w przedziale, tylko kobiety. Zdaję sobie sprawę, że to stereotypowo brzmi, ale fizycznie jesteśmy inaczej skonstruowani, a kulturowo inaczej uformowani. Co nie oznacza, że wobec praw czy reguł społecznych nie powinniśmy być traktowani tak samo.

RM: Niektóre kobiety nie chcą, żeby je przepuszczać w drzwiach albo płacić za nie w restauracji. Ja uważam, że to zależy od sytuacji, i daleka jestem od postawy, z którą też się spotkałam, że „pomaganie kobietom”, jakby były niesamodzielne lub nieporadne, jest „rodzajem przemocy”. Że przepuszczając kobietę w drzwiach czy chcąc zapłacić za kobietę w restauracji, mężczyzna okazuje jej swoją wyższość, swoją przewagę.

Poza tym ja sama też czasami zapłacę za kogoś, niezależnie od płci, przepuszczę w drzwiach lub „dam się przepuścić”.

Czy dawne zasady *savoir-vivre*'u mają szansę utrzymać się w zmienionych czasach?

TS: Dużo zależy, jak mówisz, od relacji i sytuacji, bo na przykład w biznesie kwestię tego, kto płaci za kawę czy obiad, wyjaśniają inne reguły. Chociażby taka, że płaci ten, kto zaprasza i komu zależy bardziej.

Natomiast dobrze pamiętam ten moment w dziejach polskiego feminizmu, kiedy otwieranie drzwi do samochodu, podawanie płaszcza czy otwieranie drzwi przed kobietą było traktowane przez niektóre panie jako upokarzające.

RM: Jako odbieranie im władzy czy mocy decydowania o sobie.

TS: Tak. Do dziś jestem tym zadziwiony. Według mnie to kompletne niezrozumienie pewnych pojęć, które w efekcie doprowadziło do tego, że zamiast pójść do przodu, dyskutujemy chociażby o tej walizce — kto ma ją wrzucić na półkę w pociągu i dłaczego. To odwracanie kota ogonem. Jeśli rzeczywiście jakaś kobieta czuje się upokorzona tym, że ktoś jej pomoże z walizką, to trudno z jej odczuciami polemizować. Ale demonstrowanie niechęci wobec pomocy ze strony innych jest zwyczajnie niegrzeczne. Może dobrze jest najpierw się dowiedzieć, skąd w ogóle wzięły się te zasady?

RM: Domyślam się, że na przykład stąd, iż drzwi dawniej były ciężkie, mosiężne i dlatego otwierali je mężczyźni.

TS: I do tej pory w przypadku wielu drzwi tak jest. Oprócz tego mężczyźni zazwyczaj mieli wolne ręce. Kobiety podtrzymywały suknie, miały w rękach wachlarze, torebki.

À propos rąk — wiem, że nie lubisz, gdy mężczyźni całują kobiety w rękę. Z jakiego powodu tego nie lubisz?

RM: Krępuje mnie taka fizyczna bliskość z kimś obcym. Dla mnie taki gest jest zarezerwowany dla bliskiej relacji.

Poza tym panowie często nie rozumieją, że aby pocałować kobietę w rękę, należy się do tej dłoni skłonić, schylić, a nie wyrywać nam rękę z barku. To jest zachowanie okropne, wręcz agresywne! Nie ma nic wspólnego z szacunkiem, jaki poprzez ten gest ma się kobiecie okazać.

TS: Pamiętam, że jako nastolatek zastanawiałem się nad tym, dlaczego mężczyzna ma się uklonić przy składaniu pocałunku. Moja mama wytłumaczyła mi, że tu chodzi nie tylko o szacunek, lecz także o ubiór — żeby kobieta, która jest w marynarce lub garsonce, kiedy ręka jest podrywana w górę przez delikwenta, nie musiała się krępować tym, że coś jej się odchyli, uniesie czy pomarszczy.

RM: I nie daj Boże, fałdka z boku się objawi, tak dobrze pod tą garsonką schowana. Też dobry powód.

TS: Niemniej jednak całowanie w rękę jako wyraz szacunku okazywanego w oficjalnych sytuacjach zarezerwowałabym jedynie dla seniorki rodu albo wielkiej nauczycielki, mentorki, kogoś szczególnego dla nas, dla świata — gdy chcemy wyrazić nasz najgłębszy podziw, oddanie lub podziękować za coś. Wtedy ten gest ma znaczenie.

RM: Uważam, że w polityce czy biznesie całowanie w rękę jest wręcz nieeleganckie.

TS: A nawet może być bardzo kłopotliwe. Już nie mówiąc o tym, że też dość niehigieniczne. Kobiety często narzekają, że na dłoni zostaje im mokry ślad po solidnym cmoknięciu.

A trzeba pamiętać, że jeśli już całujemy kobietą dłoń, to tylko muskamy ją ustami.

RM: Ja bym jednak zakazała całowania w rękę, naprawdę...

TS: Jestem przeciwny wszelkim restrykcyjnym zakazom (*śmiech*) — są przecież kobiety, które lubią być całowane po rękach. I nie mówię tu o intymnej relacji. Już na powitanie podają rękę „do pocałowania”, grzbietem do góry. To jasny sygnał dla mężczyzny, co ma zrobić.

Myślę, że warto tę kwestię pozostawić do rozstrzygnięcia kobietom. Nie mocować się, wyczuć klimat, moment i sytuację.

Przebywając u moich przyjaciół w Hiszpanii, zauważyłem, że tam mężczyźni, kiedy okazują szacunek na przykład głowie rodziny, którą jest często starsza dama, pochylają się nad ręką, ale nie dotykają jej ustami.

Ratunkiem dla kobiety może być rękawiczka! Jeśli kobieta podaje na powitanie dłoń w rękawiczce, jest to bardzo wyraźny sygnał, że całowania nie oczekuje. Można się pochylić nad tą dłonią na modłę „hiszpańską”, ale za żadne skarby nie szukajmy w prześwitach w rękawiczce kawałka nagiej skóry, żeby ją pocałować. Jako dziecko z rozbawieniem obserwowałem nowego narzeczonego mojej ciotki, który podczas oficjalnego przedstawienia, a odbywało się ono na zewnątrz, we Wszystkich Świętych, przy powitaniu z kobietami odsuwał kawałek rękawiczki na dłoni kobiety i dopiero wtedy składał pocałunek. Moja starsza ciotka, obserwując to, powiedziała do młodej narzeczonej: „Nie wychodź za niego, bo będziesz musiała mieć nienaganny porządek w każdej szufladzie!”. Nie posłuchała. Facet był ześwirowanym pedantem. Nie do wytrzymania.

Ja sam mam zwyczaj czasem całować w rękę młode, malutkie kuzynki (mówię o dziewczynkach kilkuletnich), bo one są zachwycone tym, że są traktowane jak „dorosłe damy” (śmiech).

RM: Tom, czy nie czujesz się czasem staroświeckim dinozaurem, kiedy jako jedyny znany mi mężczyzna wstajesz od stołu, gdy kobieta wstaje? Już się do tego przyzwyczaiałam, ale przyznam, że na początku krępowało mnie twoje zachowanie. Dlaczego to robisz, chociaż wiesz, że już prawie nikt tego nie robi?

TS: Na początku powinienem cię przeprosić za to, że cię to krępowało.

RM: Bez przesady. Po prostu nie byłam do tego przyzwyczajona, więc nie wiedziałam, jak się zachować.



to ja wstaje...
to ja też...

TS: Ale zachowałaś się bardzo elegancko, bo dopiero teraz, po latach znajomości, mówisz mi, że było ci z tym niezręcznie. Nie dawałaś znaku, że czułaś się nieswojo.

RM: Teraz traktuję to jako część twojej osobowości.

TS: Czyli nadal jako coś dziwnego (*śmiech*). Dla mnie wstawanie wtedy, kiedy wstaje kobieta, jest bardzo naturalne — to odruch, który zauważam dopiero wówczas, gdy ktoś zwróci na to uwagę. Gdy powiedziałaś o tym dinozaurze — zacząłem się nawet zastanawiać, czy nie powinienem z tym skończyć...

Ale nie, nie zaprzestanę tego. Według mnie to wyraz szacunku do osób ważniejszych ode mnie — przełożonych, starszych ludzi, kobiet, osób starszych stopniem i funkcją. To dla mnie tak oczywiste, że w ogóle się nad tym nie zastanawiam.

Kiedy ja siedzę, a kobieta — lub inna osoba z tych, o których wyżej wspomniałem — podchodzi do stolika, to również wstaję. Jeśli mogę, to podsuwam krzesło, co nie zawsze jest możliwe, na przykład w ciasnej kawiarni. Bardzo często słyszę: „Proszę nie wstawać”, wówczas wystarczy tylko się lekko pochylić, podnieść czy wychylić zza stolika. Nie wyobrażam sobie, że w sytuacji konwersacji — co często u innych mężczyzn zauważam — siedzę, gdy kobieta obok mnie stoi.

RM: Ale czy w dzisiejszym zdemokratyzowanym świecie, w którym wyrównały się w prawach nie tylko płcie, lecz także statusy społeczne — żyjemy w końcu w społeczeństwie bezklasowym — to, że zachowujesz się inaczej niż większość, nie podkreśla jednak różnic? Obracasz się z racji urodzenia w środowisku, w którym te normy, jak mówisz, są naturalne,

jednak gdy stosujesz je ogólnie, zwracasz tym na siebie uwagę, wyróżniasz się, nie jesteś jak inni...

TS: To bardzo ciekawe, co powiedziałaś. Dla mnie właśnie to, że wstaję, gdy kobieta wstaje, to jest równość. Nie tylko zresztą kobieta. To jest kwestia szacunku, którego mamy coraz mniej do innych osób.

RM: Czy uważasz, że ja powinnam wstać, gdy ty wstaniesz? Szanuję cię przecież...

TS: Myślę, że gdy wchodzi do pomieszczenia inna kobieta lub osoba starsza albo twój przełożony, to owszem, powinniśmy wstać.

RM: Pamiętam, że w szkole, gdy do klasy wchodził nauczyciel, podnosiliśmy się z krzeseł. Jak jest teraz? Czy ty, jako nauczyciel akademicki, spotkałeś się z tym, że gdy wchodzisz do sali lub z niej wychodzisz, studenci wstają?

TS: Nie, nigdy się to nie zdarzyło. Myślę, że to by było miłe, ale nigdy tego nie oczekiwałem.

Bardzo bym chciał, żebyśmy odróżniali szacunek od „upokorzenia”. Otwieranie drzwi innym osobom — przecież nie tylko kobietom, lecz także osobom starszym, matkom z dzieckiem czy wózkiem — to naturalny odruch.

RM: Ja nawet przytrzymuję bramę panu objuczonemu siatkami z zakupami...

TS: No właśnie! I nie jest to wyraz twojej wyższości czy chęci upokorzenia go, tylko chęci pomocy. Szacunek do drugiej osoby to okazywanie uznania, sympatii i wsparcia. Nie każ-

demu podoba się całowanie w rękę czy wstawanie, ale nie ma to nic wspólnego z wywyższaniem się.

RM: Ja myślę, że opór wobec etykiety często wynika z jej nieznamości — łatwiej jest zakwestionować pewne gesty i nie musieć odpowiednio się do nich odnieść. Znika strach, że nie wiem, jak to zrobić. Nie muszę, bo już to zdeprecjonowałem („Ale się wywyższa”, „Mamy równouprawnienie, nie muszę nic pomagać przy walizce”, „Niech sama otworzy sobie drzwi” itd.).

Bo gdyby ludzie wiedzieli, dlaczego palto zakłada najpierw mężczyzna, a dopiero potem podaje futro damie, to może nikt by się nie oburzał? Tom, powiedz proszę, o co chodzi z tym podawaniem płaszcza, bo większość mężczyzn podaje płaszcz najpierw kobiecie i kobiety zwykle tego oczekują.

TS: No, ale chyba lepiej jest, gdy to mężczyzna poci się w futrze, czekając, aż kobieta się ubierze, niż odwrotnie (*śmiech*)? To, że mężczyzna pierwszy powinien założyć na siebie płaszcz, wynika z tego, że nie chce, by kobieta na niego czekała i przegrzewała się w ciepłym palcie. Ale rzeczywiście, panowie, hołdując zasadzie „damy mają pierwszeństwo”, za zwyczaj ubierają najpierw panie.

RM: A czy byłoby dobrym rozwiązaniem, aby mężczyzna i kobieta zakładali płaszcze w tym samym czasie?

TS: Z mojego punktu widzenia jest to dopuszczalne. W sytuacji kiedy na przykład jest bardzo duży tłok.

RM: Albo kiedy się spieszymy.

TS: Zbytńa ceremonialność w takiej sytuacji rzeczywiście może przeszkadzać innym, tamować ruch. Inicjatywa jednak

powinna wyjść ze strony kobiety, to ona powinna powiedzieć: „Bardzo ci dziękuję, ale założę płaszcz sama”, zwalniając tym samym mężczyznę z tego obowiązku. A on powinien się na to zgodzić, nie starać się za wszelką cenę być rycerzem.

RM: Myślę, że można się trochę uprzeć przy mamie czy babci, czy innej starszej osobie, o ile sobie gorzej radzi. Także w relacji bliskich sobie osób — to może być miły, czuły gest, okazanie troski. Ale w sytuacjach koleżeńskich czy oficjalnych każdy świetnie poradzi sobie sam.

TS: Ale przyznasz, że kobiety często mają ze sobą torebkę, więc gdy my, mężczyźni, zostawiamy was w jednej ręce z płaszczem, a w drugiej z torebką, to jak nałożycie sobie te płaszcze? Czy może macie tę torebkę ścisnąć między kolanami? Albo położyć na podłodze?

I znów dobrze by było jednak sobie pomóc. Uważam, że ze względów praktycznych należałoby opowiedzieć się za utrzymaniem tej zasady. Ostatnio coraz częściej obserwuję, że mężczyźni łaskawie dają kobiecie numererek do szatni i wycofują się na z góry upatrzone pozycje. Ona tłoczy się w kolejce, odbiera okrycia i przynosi mężczyźnie. Chyba czujesz, że coś tu nie gra?

RM: Przekonałeś mnie! Ale skoro już jesteśmy przy torebkach — co myślisz o panach noszących torebkę swojej ukochanej?

TS: (*śmiech*) Znam takie pary.

RM: Ja się spotkałam z tłumaczeniem pana, że ta torebka jest za ciężka dla pani.

TS: Tutaj należy wrzucić kamyczek do ogródka kobiet — znam panie, które szykując się do wyjścia na spacer, pakują do torebki pół życia i całe mieszkanie.

RM: My nie umiemy inaczej.

TS: Kiedy kobieta zwichnie sobie nogę, złamie obcas lub zemdleje — wtedy pomoc przy niesieniu tej torebki jest jak najbardziej uzasadniona.

Niemniej apeluję: bierzcie, drogie panie, odpowiedzialność za swoje torebki.

RM: Ja swojej nigdy nie oddałabym w wasze ręce! To jest rzeczywiście pół mojego królestwa, choćby nie wiem jak była ciężka.

A jak jest, Tom, z płaceniem w restauracji? Czy to zależy od więzi, jaka łączy kobietę i mężczyznę?

TS: Od więzi i od umowy. Jeśli są to na przykład bliskie sobie osoby, to mogą wcześniej się umówić, kto kogo zaprasza albo że raz płaci on, raz ona bądź każdy płaci za siebie. Ważne, by nie wywiązała się szamotanina przy kelnerze: „Ja zapłacę!”, „Nie, ja zapłacę!”.

RM: A na randce? W bliskiej relacji albo w takiej, która może się zapowiadać na bliższą, bo staramy się o tę osobę?

TS: Na randce albo w sytuacji, w której chcę za kogoś zapłacić, już wcześniej w którymś momencie na chwilę przeproszam osobę, z którą jestem, odchodzę od stolika i płacę dyskretnie jeszcze przed końcem spotkania. Potem już kelner nie przynosi rachunku. Tak zdarza mi się robić, gdy zapraszam kogoś, aby mu na przykład podziękować za coś.

Ale jeśli ktoś zaprasza do wykwintnej restauracji i oczekuje, że każdy za siebie zapłaci, to musi się liczyć z tym, że nie każdy ma takie finansowe możliwości — więc jeśli koniecznie chcemy zjeść w czymś towarzystwie homary, to zapłaćmy za wszystko sami. Bo to my spełniamy jakąś swoją przyjemność. Z góry zaznaczmy, że my zapraszamy, więc my płacimy. Wtedy nasz gość nie będzie czuł się skrępowany.

Bardzo dobrym zwyczajem — szkoda, że niewiele restauracji daje taką możliwość — w sytuacji kiedy zapraszamy kogoś na obiad czy kolację, jest poproszenie kelnera o kartę bez cen dla naszych gości. Nie muszą się wtedy krępować, przeliczać. Zamawiają to, na co mają ochotę, a nie to, co jest najtańsze. Na początku lat 90. moja kuzynka została zaproszona przez Anglika na obiad do bardzo drogiej restauracji. Kiedy zobaczyła w karcie dań, że kawałek mięsa kosztuje tyle, ile wynosi jej miesięczna pensja, to ostatecznie zdecydowała się na herbatę, bo nie chciała narażać Anglika na takie koszty. Oczywiście nie przyznała się do tego i wymówiła bólem brzucha. Nie miała pojęcia, że dla jej kompana takie ceny nie były żadnym problemem. Niestety, nie umówił się z nią nigdy więcej. Pewnie uznał, że jest dziwna i ma zaburzenia łaknienia.

RM: To jeszcze powiedzmy, dlaczego niekoniecznie „panie przodem”.

TS: Bardzo bawią mnie sytuacje, kiedy na przykład mężczyzna i kobieta przychodzą do teatru albo na koncert i mężczyzna łaskawie puszcza kobietę przodem.

RM: I to ona przedziera się przez te tłumy, torując mu drogę.

TS: On tymczasem dzielnie kroczy za nią jako obrońca (*śmiech*). Patrzy wokoło z miną: „Proszę bardzo, jestem szarmancki!”. Tymczasem to on powinien przecierać szlaki.

Podobnie jest na schodach — zgodnie z etykietą to mężczyzna idzie przed kobietą. Nie dlatego, że jest taki ważny, ale po to, by służyć pomocą, gdyby pani się nagle potknęła — nie upadnie wtedy twarzą na kant schodka, tylko na plecy tego pana. To też nieeleganckie — iść za kobietą i taksować wzrokiem jej łydki czy pośladki. Choć jest to kuszące — dlatego sędzę, że wielu panów właśnie z tego powodu puszcza panie przodem.

To jest jedna z zasad najślabiej rozumiana przez kobiety i przez mężczyzn.

Inną moją ulubioną sytuacją z cyklu „panie przodem” jest sytuacja przy drzwiach — obserwowałem kiedyś z rozkoszą scenkę w jednym z najbardziej znanych biurowców w Warszawie, w którym nie ma obrotowych czy automatycznych drzwi, tylko są takie, na które trzeba napierać całym ciałem. Ten biurowiec jest zbudowany w miejscu, gdzie działają bardzo silne prądy powietrzne, które uderzają w drzwi, przez co trudno jest je otworzyć na oścież. Gdy panowie przepuszczają panie przodem, to one, niemal wieszając się na tych drzwiach, *de facto* otwierają drzwi panom, a oni ewentualnie udają, że podtrzymują skrzydło jednym paluszkiem.

RM: A podawanie ręki przy wysiadaniu z pociągu lub tramwaju — czy to się wzięło od pomocy damom przy wsiadaniu do karety i wysiadaniu z niej? Panie musiały pilnować brzegów spódnic, żeby ich w błocie nie unurzać, więc męskie wsparcie się przydawało, by nie uderzyć nosem w to błoto, ale dziś?

TS: Chodzi po prostu o to, żeby pomóc. Nie tylko kobiecie. Przesunąć się, zrobić miejsce, podać rękę, ponieść walizkę. Nie we wszystkim musi być od razu wojna płci.

RM: Tak, Tom, nie musi. Chcę tylko powiedzieć, że wszystko się zmieniło — zwłaszcza w sferze ekonomicznej i obyczajowej, a najbardziej zmieniło się dla kobiet. W związku z tym dla części z nas niektóre zasady są tylko martwym zapisem. Powinny odejść do lamusa jak melonik i rękawiczki.

Jednocześnie widzimy, i o tym też rozmawiamy w tej książce, to, co jest niezmiennie — to nasza fizyczność, nasza biologia. I żebyśmy nie wiem jak bardzo świat zmieniali, to wciąż rodzić będą kobiety, a mężczyźni chodzić na wojnę. Podobnie jest chyba z *savoir-vivre*'em — raz trąci myszką, a raz ułatwia kształtowanie społecznych relacji w świecie, w którym kobiety nie pozwolą sobie odebrać wywalczonych praw, a w którym mężczyźni mogą się czuć zagubieni, ponieważ nie wiedzą, w czym kobiety wyręczać, kto komu i w czym ma pomagać.

Gdy obserwujesz to jako socjolog, to sądzisz, że da się w ogóle pogodzić te dwa światy pozornej równości? Pozornej, bo wciąż to kobiety sprzątają, robią zakupy, piorą, wychowują dzieci. Nie ma tu żadnego równouprawnienia. Jedynie takie, że mamy dostęp do studiów, do nauki i do zarobków — chociaż nasze pensje są często niższe od tych wypłacanych mężczyznom.

TS: Niestety. Cały czas poszukuję racjonalnych odpowiedzi na pytanie, dlaczego tak się dzieje.

RM: Myślisz, że to etap przejściowy w socjologicznej i psychologicznej ewolucji? Na razie wygląda na to, że stanęliśmy jako płcie po dwóch stronach barykady.

TS: To jest dość trudna sprawa i może wiązać się z tzw. kryzysem męskości. Ale jeśli rzeczywiście mamy kryzys męskości, to nieuchronnie jest on związany z kryzysem kobiecości, co mało kto zauważa.

Jeśli traktujemy mężczyzn i kobiety jako światy, które się nawzajem uzupełniają i funkcjonują zależnie od siebie, to nazywałbym to raczej stanem normalności. O kryzysie męskości moim zdaniem moglibyśmy mówić tylko wtedy, kiedy mężczyźni poczuliby się zwolnieni ze wszystkiego, a cały ciężar przerzuciliby na kobiety. Na razie jednak tak się nie dzieje, choć statystycznie to kobiety w rodzinach podejmują znacznie więcej decyzji niż mężczyźni.

Myślę, że tak jak to jest przy każdej zmianie, ludzie mają prawo czuć się zagubieni i nie wiedzieć, jak się w tym wszystkim odnaleźć. Ja, podobnie jak ty, nie chciałbym, żeby przy okazji rozmowy o „sztuce życia” zrzucać winę za obecny stan rzeczy na emancypację kobiet. To, że kobiety wywalczyły sobie tak niewiarygodnie dużo w bardzo krótkim czasie, powinno wywoływać zachwyt i budzić podziw, także mężczyzn. A jednocześnie obligować ich do szacunku dla kobiet oraz do tego, żeby starali się za kobietami nadążyć, dotrzymać im kroku, nie tracąc przy tym szacunku także dla samych siebie.

W moim odczuciu mężczyźni nie powinni się czuć zwolnieni z obowiązku pomagania kobietom, wspierania ich.

RM: I nawzajem — my też chętnie was wspieramy. Aczkolwiek to, że wciąż mniej zarabiamy, uważam za przemoc finansową.

TS: Bo to jest przemoc finansowa, ale nie wiem, czy wiesz, że badania wykazują, iż decydują o tym także wyrosłe na gruncie przekazów kulturowych przekonania samych kobiet, a nie realna ocena wartości tego, ile kobiety potrafią.

RM: To prawda, często nie doceniamy swojego potencjału, gdy tymczasem mężczyźni — i też mówią o tym badania — często przeceniają swój potencjał. Stąd może też wynikać obrona kobiet, by nawet w *savoir-vivre* nie traktować ich jako tej płci słabszej...

Myślę, że nic nie ujmuje na honorze mężczyźni ani na kobiecości kobiecie, jeśli są dla siebie po prostu mili i grzeczni. Jak uważasz?

TS: Tak! Nie traktujemy *savoir-vivre*'u jak pola bitewnego, tylko jako przyjemną społeczną grę, w której obowiązują określone zasady. Jeśli zasady dobrego wychowania są stosowane przez mężczyznę w sposób naturalny, a nie jako popis czy wywyższanie się, to z pewnością nie będą odczytywane jako przemoc.

RM: I przyda się chyba odrobina dystansu i humoru, bo chyba za często traktujemy siebie zbyt serio. To co, Tom, gramy dalej?!



Dziewczyna, co czosnkiem pachniała

*Czyli o tym, jak zapachy wpływają
na relacje między ludźmi*

Tomasz Sobierajski: Szedłem dziś do metra i gdy wchodziłem po schodach, minął mnie ktoś tak wypachniony, że omal z nich nie spadłem. Ale nie z wrażenia, tylko z natężenia zapachu. To była broń biologiczna silnego rażenia.

Renata Mazurowska: Ja się podobnie czuję w filharmonii — ta ilość i mieszanina perfum przyprawia o prawdziwy ból głowy... Ale na drugim biegunie jest sytuacja, z którą też się spotkałam — że do przedziału w pociągu wsiadła osoba, która ewidentnie najadła się wcześniej czosnku... Koszmar. Czosnek w polskiej kuchni jest bardzo popularny, ale dlaczego równie popularna nie jest wiedza, jakie to ma konsekwencje w bliskim spotkaniu z innymi...?

TS: Czosnek jest — muszę to stwierdzić z pełną stanowczością — warzywem społecznym. Być może jest zdrowy. Być może

jest naturalnym antybiotykiem, jak często się o nim mówi. Być może pomaga zapobiegać przeziębieniom. Ale jego zapach jest obezwładniający. Jeśli ktoś postanowi, że będzie leczyć przeziębienie przy pomocy czosnku — bardzo proszę, ale pod warunkiem że nie będzie wychodzić z domu. Odór przetrawionego czosnku zaburza relacje społeczne.

RM: To prawda. Pracowałam kiedyś w teatrze i artyści przychodzili do dyrektora skarżyć się na jedną z solistek, która po to, by zachować w dobrej kondycji głos, codziennie jadła czosnek. Wyobrażasz sobie katusze jej partnera scenicznego podczas arii miłosnej...? Myślę, że był to także objaw braku koleżeństwa i myślenie wyłącznie o sobie, bo jej koledzy prosili ją, by tego czosnku tyle nie jadła... Niemal cała scena była spowita oparami siarkowodoru...

TS: Wracamy po raz kolejny w naszych rozmowach do wspólnotowości — *savoir-vivre* nie jest sumą wydumanych zasad, ale jest oparty na szacunku do innych osób, do życia w społeczności.

RM: A my często nie bierzemy pod uwagę interesów innych ludzi. Podobnie robią palacze papierosów — nie znoszą tego momentu, zwłaszcza w upale, gdy do autobusu wsiada mężczyzna czy kobieta, którzy przed chwilą skończyli palić papierosa...

Jeszcze na przystanku, gdy już widzi, że ten autobus nadjeżdża, musi szybko dopalić papierosa, mach za machem, żeby się nie zmarnował. Dym wychodzi tej osobie wszystkimi możliwymi otworami w twarzy i unosi się wokół niej niczym wielka chmura... To jest dla mnie nie do zniesienia. Już wolę ten czosnek.



TS: To też jest bardzo niegrzeczne. Nie mówiąc o tym, że są ludzie, którzy paląc na ulicy, wypuszczają dym prosto w twarz przechodniów. Nie zastanawiamy się, że ktoś może stać za nami i nie ma jak się wycofać z obłoku dymu, na przykład na peronie, w kolejce, na chodniku.

RM: Ja się zatrzymuję i przepuszczam dymiącą osobę, za którą miałabym iść.

Ale wiesz, że palacze powiedzą, że przesadzamy? Czytałam wywiad z pewną znaną panią, która znana była również i z tego, że pali, i chyba mocno się z tym paleniem utożsamiała. Jak każdy palacz używała mechanizmów obronnych i racjonalizowała swój nałóg. Mówiła między innymi, że palenie sprzyja

tworzeniu więzi międzyludzkich i że przy tym wspólnym paleniu różne pomysły ludziom przychodzą do głowy, a nawet zdarzają się interesujące pogawędki. W dodatku częstując ludzi papierosami, poznała swojego przyszłego męża.

TS: Wspólne wyjście na papierosa jest zachowaniem społecznym, pozwala na szybkie nawiązanie relacji — ktoś kogoś poczęstuje, ktoś poda ogień, rozmowa się toczy, tworzy się wspólnota. Wymieniane są informacje, załatwiane są sprawy. W wielu korporacjach „na papierosa” wychodzą też niepalący, ponieważ zdają sobie sprawę z tego, że to właśnie tam często decyduje się o awansach czy dyskutuje się na temat kolejnych projektów.

RM: Na drugim biegunie mamy ludzi, którzy uważają, że to jest bardzo elegancko, kiedy „ładnie pachną”. Ja z tego powodu nie za bardzo lubię już chodzić do filharmonii czy do opery, ponieważ mam wrażliwy węch, a ludzie wybierając się na koncert, szczególnie przykładają się do tego, jak wyglądają i jak pachną. Sytuacja nas zmusza, by siedzieć na widowni w bliskiej odległości, fotel przy fotelu, i każdy jest otoczony kilkoma osobami — ma kogoś przy sobie, przed sobą i za sobą. Wyobrażasz sobie te chemiczne wiązania unoszące się w powietrzu? W dodatku, umówmy się, nie zawsze są to perfumy w dobrym gatunku... Mnie, jeszcze zanim się koncert skończy, okropnie zaczyna boleć głowa.

TS: Myślę, że oboje zgodzimy się co do tego, że lepiej jednak czuć zapach perfum niż potu. Niemniej sytuacja, o której mówisz, wynika głównie z tego, że po kilku dniach używania nowych perfum nasz mózg przyzwyczaja się do nich i nie czujemy ich tak intensywnie, jak towarzysze obok. Wiele

osób myśli, że perfumy zwietrzały, i wylewa ich na siebie jeszcze więcej. Tak naprawdę perfumujemy się głównie dla innych, a nie dla siebie.

RM: Przypomnijmy, skąd w ogóle wzięły się perfumy — miały zakryć przykry zapach, który unosił się spod tych welurów, koronek i peruk, kiedy kąpiel nie była codziennym zwyczajem i nie była ogólnodostępna.

TS: Wręcz uważano, że kąpiel prowadzi do śmierci! I zdarzało się, że tak to właśnie wyglądało, ponieważ jak już ktoś się wreszcie wykapał, to często w tej kąpeli się przeziębiał i potem umierał. Kąpiel była kojarzona ze śmiercią, więc przykrą woń, jaką człowiek niemyty wydzielał, maskowano zapachem perfum...

Ale dziś nadmierne używanie perfum jest nieuzasadnione i nieeleganckie, zwłaszcza że w erze wszechpanujących alergii inne osoby mogą być uczulone na niektóre składniki. Nie zniechęcam do stosowania perfum, ale zachęcam do umiarkowania — perfumy i zapachy czemuś bowiem służą, są naszym znakiem rozpoznawczym, sygnaturą.

Moja koleżanka, socjolożka Beata Hoffmann, zajmuje się w swoich badaniach perfumami i bardzo ciekawie opisywała „efekt klatki schodowej”. Polega to na tym, że po zapachu można rozpoznać, czy właśnie przechodziła Kasia z czwartego piętra czy Janek z drugiego piętra. Moja urocza sąsiadka, pani Wanda, która mieszkała w mojej kamienicy piętro wyżej, mówiła mi czasem: „Wiedziałam, że pan wyszedł do pracy, bo jak szłam na spacer, to czułam na schodach pana zapach”.

Perfumy mają dużą moc. Czy kobietom zdarza się podążać za zapachem? Ja parę razy zawróciłem na ulicy za jakąś kobietą, oczarowany jej perfumami...

RM: Ja lubię, jak mężczyzna pachnie, aczkolwiek za żadnym nie szłam...

TS: Mnie się to zdarzało, ponieważ dzięki zapachowi kobieta wydawała mi się o wiele atrakcyjniejsza i o wiele seksowniejsza, niż mogłaby na to wskazywać jej uroda.

RM: Zapach naturalny spełnia swoją funkcję.

TS: Tak. Tylko trzeba mieć umiar we wszystkim. No i przykre, że muszę to powiedzieć, bo chyba nie dla każdego jest to oczywiste — należy się codziennie myć!

Wydawało mi się do niedawna, że problem mycia się i używania antyperspirantów jest rozwiązany. Jednak kiedy zacząłem prowadzić szkolenia dla lekarzy na temat komunikacji z pacjentami, okazało się, że najczęstsze pytanie, jakie mi zadawano, dotyczyło higieny osobistej pacjentów: „Co mam zrobić, kiedy pacjent przychodzi nieumyty, wręcz śmierdzący?”.

Jeśli lekarze często zwracali na to uwagę podczas szkoleń, to znaczy, że problem nie jest jednostkowy, tylko szerszy. Akurat lekarze są moim zdaniem w doskonałej sytuacji, żeby zwrócić uwagę pacjentom — mogą im powiedzieć, że brak higieny ma wpływ na rozwój choroby. Mogą nakazać codzienne mycie, a pacjenci potraktują to jako zalecenie lekarskie.

W gorszej sytuacji są osoby, które nie mogą się schować za autorytetem białego fartucha. Co mają zrobić ci, którzy poczują odór na poczcie, w tramwaju albo w pracy lub kiedy sie-

dzą w jednym pokoju z kimś, kto się nie myje? Jak takiej osobie powiedzieć, żeby się myła, i jednocześnie jej nie obrazić?

W tym miejscu przypomina mi się anegdota, którą opowiedział mi mój serdeczny przyjaciel, Konrad, pochodzący z bardzo dobrej i kulturalnej rodziny. W dzieciństwie wybrał się ze swoją babcią w podróż pociągiem. Zazwyczaj grzeczny, tym razem bardzo się wiercił i chodził po całym przedziale. W pewnym momencie zatrzymał się przy drzwiach, wyciągnął rękę, wskazał na jedną ze współpasażerek i zawyrokował: „Już wiem! To od TEJ pani tak śmierdzi!”. Można sobie wyobrazić, co działo się dalej. Dzieci nie są do końca zorientowane w świecie społecznych norm i jeśli nie chcemy stać się ofiarą szczerzego malca i pośmiewiskiem dla innych, to lepiej zadbać o higienę osobistą.

Ludzie mają się przeróżnych sposobów, aby osobie, od której czuć przykry zapach, to zakomunikować — a to demonstracyjnie wietrzą pokój, a to mydełko podrzucają w prezencie. Niestety, to rzadko działa, bo na ogół osoba, która pachnie nieładnie, nie czuje tego (podobnie jak osoba nadmiernie skropiona perfumami) i nie odniesie tych zachowań do siebie.

RM: Albo w ramach silnej obrony psychicznej nie przyjmuje do wiadomości, że to właśnie jej ten problem dotyczy... Trudność wybrnięcia z tej sytuacji polega też na tym, że nie potrafimy zwrócić komuś uwagi w sposób, który nie narażałby nas na utracenie relacji z tym kimś. Nie chcemy być też odebrani jako jedyna osoba, która wyskoczy z problemem i się odezwie, gdy nikt inny się przecież nie odzywa, a skoro się nie odzywa, to może jednak nie jest to ogólnym problemem.

TS: A ty jako osoba, która zajmuje się relacjami, jak byś rozwiązała ten problem?

RM: To jest rzeczywiście trudna społecznie sytuacja. Chodzi o umiejętność konfrontacji z problemem — ludzie unikają rozmawiania o problemach, bo to się może wiązać, jak już powiedziałam, z ryzykiem utraty relacji lub miejsca w grupie. Ja też musiałam się tego nauczyć i brać po prostu takie ryzyko pod uwagę. To kwestia tego, co uznasz za ważniejsze — komfort przebywania w jakimś otoczeniu, spokój psychiczny czy daną relację. Łatwiej jest negocjować z kimś mniej dla nas ważnym czy mniej bliskim, bo ewentualne utracenie relacji nie będzie takie dotkliwe.

TS: A czy to nie jest trochę tak, że jak stracisz tę relację, to znaczy, że ta relacja nie była wiele warta?

RM: Tak, ale jeśli musisz spędzać z jakąś osobą osiem godzin w pracy, w jednym pomieszczeniu, to naprawdę warto się zastanowić, co jest ważniejsze — czyj komfort. Może też być tak, że ta osoba po prostu nie wie, że sprawia kłopot. Oczywiście, jeśli decydujesz się na taką rozmowę, to zawsze na osobności i z podkreśleniem, że to nie dotyczy osoby, tylko problemu. Taka rozmowa wymaga dużej delikatności i ogromnego szacunku do osoby.

Musimy uważać, by nie naruszyć konstrukcji psychicznej osoby, której chcemy coś przykrego powiedzieć. Ale może być i tak, że ona nawet nie wie, dlaczego ludzie jej unikają, dlaczego się z nią nie przyjaźnią, z jakich powodów nie ma tych samych zysków relacyjnych czy społecznych co inni. Brak reakcji na problem pogłębia problem, tak jest ze wszystkim.

TS: Widzisz, dotknęłaś bardzo ważnej sprawy — te osoby często są odstawione na bok, ludzie ich unikają, a one ciągle nie wiedzą, z jakiego powodu.

RM: Być może wiedzą, być może nie wiedzą — to nie zawsze jest łatwe do stwierdzenia. Przypomina mi się sytuacja opisana w książce znanego psychoterapeuty Irvina Yaloma. Przychodziła do niego otyła, ważąca ponad sto dwadzieścia kilogramów, pacjentka. On bardzo brzydził się otyłością i sam bardzo się pilnował ze swoją wagą — jak tylko przekraczał pięć kilogramów nadwagi, to natychmiast więcej się ruszał, mniej jadł itd. Uważał bowiem — jak pewnie większość osób, i zresztą przyznał się do tego w swojej książce — że ludzie są sami winni swojej otyłości, bo są leniwi, bo nie dbają o siebie, bo się obżerają itd. Ta pacjentka przyszła z jakimś innym problemem, nie uważała tuszy za rzecz, którą powinno się omawiać na terapii. Minęło bardzo dużo czasu, zanim zaczęli oni w ogóle poruszać temat tuszy. Ale też w taki sposób, żeby zobaczyć, że pod tą tuszą skrywane są głębsze problemy, że to się nie bierze z obżarstwa, tylko obżarstwo bierze się z jakiegoś problemu. Rzeczywiście, jak zaczęli pracować nad zrozumieniem tego problemu, to pacjentka zaczęła chudnąć. Oczywiście, wkładając w to także wysiłek, a nie tylko za sprawą innego myślenia. Pod koniec terapii powiedziała Yalomowi, że gdy do niego przyszła na początku, widziała, że patrzy na nią z obrzydzeniem, chociaż on bardzo się starał, żeby to nie zostało ujawnione. Rozmawianie otwarcie o tym, co kto widział i co kto czuł, było bardzo pouczające i dla terapeuty, i dla pacjentki. Oboje na tym skorzystali. Ale to wymagało czasu... Może być zatem tak, że osoby z przykrym zapachem mogą wiedzieć, że mają taki problem, ale mogą

jednocześnie nie chcieć tego zobaczyć — nie przyjmują tego do wiadomości i nie kojarzą z zaburzonymi relacjami społecznymi. A może być przecież tak, że zwyczajnie są chorzy... że mają rozregulowany organizm i konieczna jest lekarska pomoc. To delikatna kwestia i dlatego boimy się w nią wkraczać...

TS: Lekarze, których szkoliłem, bali się, że jak powiedzą komuś, że ma się myć, to pacjent do nich nie wróci albo się obrazi. A okazało się, że niektórzy pacjenci wracali i mówili: „Pani doktor, uratowała mi pani życie, bo ja sobie nie zdałem z tego sprawy”.

Nie ma jednego rozwiązania. Ale myślę, że jest wspólny mianownik: rozmowa o tak delikatnej sprawie również musi być delikatna, spokojna i nieroszczeniowa.

RM: W atmosferze troski: „Zależy mi na tobie, więc chciałabym, żebyś ty się lepiej czuł z nami, a my z tobą”.

TS: Tak, by nie oskarżać.

RM: Oczywiście rezultat nie musi być taki, jakiego oczekujemy... z tym też należy się liczyć. A jak to powiesz dziewczynie, która pachnie czosnkiem?

TS: To jest dla mnie potwornie trudna sprawa... Dużo łatwiej jest, jeśli to jest relacja kumpelska, koleżeńska, można wtedy zażartować. Bardzo często sytuacje trudne rozwiązuję z poczuciem humoru. Ale w sytuacji romantycznej, kiedy wszyscy się starają, żeby być super...

RM: Możesz powiedzieć: „Pozwolisz, że się nieco dalej prześiądę” (*śmiech*). To może być dobrym sposobem w sytuacjach krótkich, niezobowiązujących, sporadycznych. Ale jeśli chodzi o długofalowe relacje, to wydaje się, że warto wyjść z komu-

nikatem: „Zależy mi na tobie i chciałabym, żeby nasze relacje były fajne. Nie obraż się, nie odbierz tego osobiście, ale trochę mi to przeszkadza. Czy to byłby dla ciebie duży problem, gdybyś tego nie używała? Bo mnie ten zapach uczula...”. Wiem, że to jest bardzo trudne.

TS: Jest. To wszystko zależy od tego, na ile nam zależy na drugiej osobie.

RM: A jeśli jej zależy na nas, to może się postara...? Jakoś to przyjmie?

TS: Może.

RM: W każdym razie pamiętajmy o tym, że zapach jest bardzo silnym komunikatem społecznym.

TS: Szalenie. W jedną i w drugą stronę.

RM: I albo nas zatrzymuje przy danych osobach, albo nas od nich odpycha.



Cztery wesela, pogrzeb i wizyta w filharmonii

Czyli stosownie do okoliczności

Renata Mazurowska: Tom, chyba już niewiele jest takich sytuacji, w których trzeba się ubrać „stosownie do okoliczności”. Czyli nie wypada ubrać się inaczej, niż tradycja i etykieta nakazują. Jedną z takich sytuacji jest uczestniczenie w ceremonii żałobnej.

Tomasz Sobierajski: Uczestniczenie w tej ceremonii to oddanie czci zmarłej osobie. Nie jest to okazja do towarzyskiego spotkania, choć bywa, że i tak niektórzy traktują pogrzeby. Powiedzmy sobie jednak jasno — to sytuacja, która wymaga, by ubrać się w stonowane ciemne barwy. Chyba że — co też się zdarza, ale nie uważam tego za zbyt eleganckie — rodzina oczekuje od gości, że przyjdą na pogrzeb ubrani kolorowo. Spotkałem się z takim wymogiem dwukrotnie i w obu przypadkach było to dla mnie trudne do zaakceptowania. Tym bardziej że śmierć tych osób przeżyłem głęboko, ponieważ byli mi bardzo bliscie, natomiast rodzina oczekiwała

ode mnie i od innych gości, że ceremonia pożegnalna będzie wesołą zabawą z tańcami i kwiatami we włosach.

RM: Myślę, że to może się zdarzyć, gdy ludzie są w jakimś zaprzeczeniu, gdy nie przyjmują śmierci do wiadomości...

TS: Być może, ty jako psychoterapeuta wiesz to lepiej. Dla mnie było to trudne i — jak większość rodziny — nie dostosowałem się do tej konwencji.

Nie jest zbyt dobrze również wtedy, kiedy ktoś swoim nieadekwatnym ubiorem odwraca uwagę zgromadzonych osób od idei spotkania — pogrzeb to ceremonia oddająca hołd zmarłej osobie, dlatego pamięć o niej powinna być w centrum naszego zainteresowania, a nie my sami z naszym krzykliwym strojem czy osobliwą fryzurą.

RM: Właśnie dlatego wszyscy ubieramy się na czarno, by pozostać w tle. Mamy niczym nie epatować, być „schowani”. Ale też w jakimś sensie równi sobie, połączeni w smutku.

TS: Każda osoba, która się nie dostosuje do etykiety, wybija się z tłumu, odbiera uwagę temu, komu chcemy ją poświęcić, komu oddajemy cześć.

RM: Przepraszam za ten przeskok, ale na drugim biegunie życia jest inna celebracja, wydarzenie zazwyczaj radosne, czyli ślub i wesele, podczas których również nie wypada swoim strojem odwracać uwagi od bohaterów dnia. Być gwiazdą na cudzym weselu wydaje mi się dużym nietaktem...

TS: Na szczęście na ogół na ceremoniach weselnych, dzięki różnym celebracjom i atrakcjom, wszystkie oczy są zwrócone na państwa młodych. Przyjmuje się, że kobiety nie zakładają na śluby i wesela strojnych białych sukni. Raz w życiu

widziałem taką wpadkę. Jedna z kobiet — będąca gościem na ślubie — miała na sobie strojnieszszą białą suknię niż panna młoda i urzędniczka w urzędzie stanu cywilnego pomyliła te panie. Panna młoda była mocno skonfundowana.

RM: Tom, a co myślisz o stroju na wielkich koncertach w salach operowych czy w filharmonii? Będąc w Londynie, przekonałam się, że Anglicy nie przywiązują szczególnej wagi do wyglądu w filharmonii. Można przyjść w swetrze czy w jeansach i w ogóle to na nikim nie robi wrażenia. W Polsce przeciwnie — ubiór ma być niecodzienny, uroczysty.

TS: Kluczem chyba jest to, jak my sami to traktujemy. Jeśli wyjście do teatru, opery czy filharmonii jest dla nas świętem, to rzeczywiście ubieramy się odświętnie. Mnie samemu odświętny strój pomaga często wejść w atmosferę spektaklu, lepiej przeżyć dane zdarzenie. Nadal w większości miast Europy inny, bardziej odświętny strój obowiązuje raczej wtedy, gdy wybieramy się do opery niż do teatru. Choć w tym drugim przypadku inaczej ubierzemy się na premierę w teatrze narodowym, a inaczej na sztukę graną przez teatr studencki. Myślę, że jeżeli chodzi o teatr, to granicą dla panów, której nie należy przekraczać, są krótkie spodnie. Sweter jest już dopuszczalny. Kobiety mają w tym względzie większą dowolność.

RM: A może dla londyńczyków wyjście do filharmonii jest niczym nadzwyczajnym i chodzi się tam na co dzień, po pracy?

TS: Myślę jednak, że większość trzymała fason i była ubrana zgodnie z etykietą. Dla przykładu: niezwykle umuzykalnieni Niemcy, którzy edukację muzyczną mają na bardzo wysokim poziomie, do filharmonii przychodzą zazwyczaj elegancko

ubrani. Ale już w moim ulubionym berlińskim Teatrze Maksyma Gorkiego siedzą zwyczajnie ubrani, z kurtkami na kolanach. Bo ten teatr, za sprawą swojego nacechowanego społecznie repertuaru, sam narzuca taki ton.

RM: Dochodzi też aspekt społeczny: kiedyś tzw. kultura wysoka zarezerwowana była dla „wyższych sfer” i zamożnej inteligencji, dziś dzięki mecenatowi państwa jest bardziej powszechna i dostępna — a nie każdy ma w szafie smoking.

TS: Z dostępnością do dóbr kultury w naszym kraju jest nadal bardzo źle. Większość osób nigdy nie była w teatrze, operze czy filharmonii. I wiele z nich nie dlatego, że nie chce. Po prostu ich na to nie stać. Tzw. kultura wysoka jest za droga. Bilety do Teatru Narodowego w Warszawie są droższe niż do Teatru Narodowego w Berlinie, gdzie zarobki są znacznie wyższe. Tak naprawdę, idąc do filharmonii, teatru czy opery, zadbajmy głównie o to, żeby nasze ubranie było schludne i czyste. Z szacunku dla innych ludzi.

RM: Poza tym moim zdaniem garnitur, dlatego że jest dziś w wielu miejscach „strojem biurowym”, służbowym ubraniem, nie tyle kojarzy się już z elegancją, ile z pewną zbroją, którą mężczyźni — nie dziwię się im — chcieliby po dziesięciu godzinach w biurze zrzucić i wciągnąć na siebie wygodne portki.

TS: Tak, mężczyźni w korporacjach to żołnierze, armia — ich strój to współczesny mundur.

RM: Choć z drugiej strony, zwłaszcza młodzi mężczyźni, dyktujący trendy, bardzo do kroju garnituru i jego jakości przywiązują dziś wagę — ale to znów dlatego, by będąc w ja-

kimś „przebraniu”, aspirować do roli, w jakiej chcieliby być postrzegani, nie sądzisz?

TS: Trochę tak jest, bo wciąż niestety oceniamy ludzi po stroju. Stąd popularność etykiet i marek. Jednym słowem: znów jakaś zbroja.

RM: Ale może dla niektórych z nas także dobra zabawa?

TS: Jestem za tym, by przede wszystkim w swoim ubraniu dobrze się czuć i — co ważne — nie okazywać innym braku szacunku.



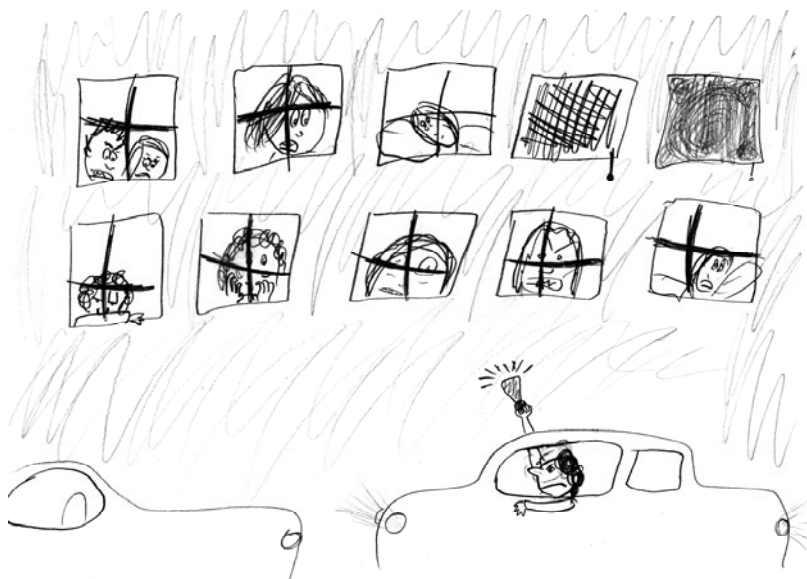
Sąsiedzi

*Czyli wciąż obowiązuje zasada:
„żyj i pozwól żyć innym”*

Renata Mazurowska: Tom... mam takiego sąsiada z bloku obok, ale dzielącego ze mną podwórko. Trąbi on klaksonem, gdy chce wyjechać z garażu o 7.30, jak odwozi dzieci do szkoły, i trąbi też o 22.30, gdy chce wjechać do garażu. Trąbi również (i może trwać to nawet kwadrans) pod naszymi oknami także w soboty lub niedziele. Rozumiem, że czasem inne samochody zaparkowane w podwórzu utrudniają mu wjazd lub wyjazd, ale skoro to się powtarza, to może warto załatwić to administracyjnie lub zmienić garaż?

Tomasz Sobierajski: Rozumiem jego złość, jeśli regularnie nie może wyjechać do pracy.

RM: Ale jego złość ma wpływ na najbliższe otoczenie — ten hałas klaksonu jest agresywny. Nagle w sprawę jednej osoby włączone jest całe jej otoczenie — czy tego chce, czy nie. Chodzi mi o to, że zachowując się w ten sposób, ten sąsiad w ogóle nie bierze pod uwagę innych mieszkańców, z kilkudziesięciu mieszkań.



Nawiązuję do naszej rozmowy o szanowaniu wspólnej przestrzeni — taki głośny klakson, wdzierający się w ciszę osiedlowego podwórka, jest w stanie, jak to mówiła moja mama, umarłego zbudzić z grobu. Ten pan może przecież wstawić sobie samochód do garażu za kwadrans albo następnego dnia rano. A gdy zatrąbi przed 23, parę osób już spokojnie tej nocy nie zaśnie. We Francji twój sąsiad zadzwoni po policję, jeśli po godzinie 22 postanowisz się wykąpać lub włączyć pralkę. U nas panuje „wolność (wolno ci) Tomku w swoim domku”.

TS: W socjologii znana jest taka teza, która bardzo silnie wiąże kwestie indywidualizmu — zarówno w myśleniu, jak i w relacjach społecznych — z religią. Przyjmuje się, że w religii katolickiej indywidualizm i brak nastawienia na relacje wspólne są dużo większe niż w religiach protestanckich, które wymagają od ludzi tego, żeby funkcjonować we wspólnocie.

Jak obserwujemy kraje protestanckie i katolickie, to teza ta znajduje potwierdzenie, nawet w krajach zlaicyzowanych. My, Polacy, rzeczywiście jesteśmy wspólnotą głównie na mszy, ale jak już wyjdziemy z kościoła, to niekoniecznie.

RM: Porozmawiajmy teraz o śmieciach, ponieważ jest to temat, który mnie bulwersuje w kontekście dobrych obyczajów. Nie da się ukryć, że śmieci jest coraz więcej, bo żyjemy obecnie w kulturze nadmiaru, przynajmniej w bogatej Europie i w USA.

Ludzie śmiecą celowo — obserwuję to wielokrotnie: udają, że coś im spadło niepostrzeżenie, zostawiają śmieci w parku czy lesie, a nawet podrzucają śmieci innym. Wiem, że my tu nic nie uzyskamy, mówiąc, że to nieeleganckie czy niewłaściwe, bo wszyscy przecież to wiedzą. Szukam raczej u ciebie — jako socjologa — wytłumaczenia tego zjawiska, bo nie jestem w stanie go moim rozumem objąć...

TS: Podzielam twoją bezradność. Dorzucę jeszcze do tego, co mówisz, śmieci wystawiane na klatkę schodową. I to jest po-niekąd odpowiedź socjologa na twoje pytanie — zupełnie inaczej traktujemy przestrzeń prywatną niż przestrzeń wspólną.

RM: I ta zaczyna się już za progiem domu czy mieszkania.

TS: Albo za ogrodzeniem. Bo niektórzy mają pięknie wystrzyżony trawnik, a za ogrodzeniem ich worki ze śmieciami rozgrzebują kruki i bezpańskie psy. Tak samo jest w blokach — w mieszkaniu jest czyściutko, a przed drzwiami stoją śmieci, na „ziemi niczyjej”.

Wielu Polaków traktuje lasy, parki i trawniki jak przestrzeń niczyją, na której ich zdaniem mogą robić to, co im się żywnie podoba. W domu, jak sądzę, gdy ktoś zje cukierka, to raczej

nie rzuca papierka na podłogę, ale w lesie, w parku, na klatce schodowej czy na chodniku już tak. Chociaż są osoby, które nie szanują również własnej przestrzeni. W moim mieszkaniu przez jakiś czas przebywali inni lokatorzy. Po ich wyprowadzce okazało się, że zużytych gum do żucia nie wyrzucali do kosza na śmieci, tylko wypływali gdzie popadnie i wdeptywali w dębową posadzkę.

Inna sprawa dotyczy tego, że w miastach, mniejszych i większych, można przejść całe kilometry ulicą i nie napotkać kosza na śmieci.

Ja — nauczyła mnie tego moja mama — gdy nie mogę od razu pozbyć się papierków, po prostu noszę je ze sobą, czasem nawet przynoszę do domu i wtedy wyrzucam.

RM: Mam tak samo...

TS: I choć tak jak ty bardzo źle reaguję na to, że ktoś wyrzuca śmieci wprost na ulicę, to próbuję to ograć humorem — zdarza mi się, że gdy widzę przed sobą osobę, która wyrzuciła papiera, podnoszę go, podbiegam do niej i z pełną naiwności oraz przejęcia miną mówię: „Przepraszam bardzo, coś panu/pani wypadło”. I oddaję zgubę do ręki.

Niemal każdej wiosny, kiedy wybiegam do lasu, to znajduję tam podrzucone przez mieszkańców okolicznych wsi umywalki, sedesy i wersalki. Można byłoby sobie dom urządzić.

RM: A może to myślenie, że „ktoś posprząta za mnie”, zaczyna się już w domu, kiedy dzieci nie sprzątają po sobie zabawek, bo mamusia lub tatuś posprzątają? To kwestia nawyków.

TS: Jestem za tym, aby dzieci już od najmłodszych lat uczyły się, co robić ze śmieciami. Można temu poświęcić na przykład

lekcje przyrody i zabrać dzieci na sprzątanie skwerów. Gdy zobaczą, ile jest śmieci i że trzeba je zebrać, to w przyszłości wiele z nich się zastanowi, zanim wyrzuci coś do lasu czy parku. Będą bardziej świadome tego, że las, klatka schodowa, trawnik i park to przestrzeń wspólna, a więc także i nasza, moja, twoja.

RM: To ciekawe, że z łatwością przyjmujemy sporo wzorców z zachodnich korporacji, jeśli chodzi o współpracę w grupie zawodowej, a tak trudno przenosimy je na relacje społeczne, na przykład sąsiedzkie właśnie. Amerykanie skracają dystans, ufają sobie — bo bez tego zaufania nie mogliby zbudować Ameryki. Są dla siebie na ogół mili.

Naszą wsobność można oczywiście tłumaczyć wojnami, zaborami i stratami, które dotknęły niemal każdą polską rodzinę na przestrzeni dziejów, ale ja pamiętam czasy PRL-u i mogę stwierdzić z całym przekonaniem, że im trudniej bywało, tym społeczność i sąsiedztwo bardziej się liczyły. Do kogo się poszło po sól czy po mąkę, jak nie do sąsiada? U kogo się oglądało telewizję, gdy w domu nie każdy miał jeszcze odbiornik? U kogo można było zostawić dziecko, gdy się szło do kina? Kogo się prosiło, żeby zajął kolejkę, gdy do sklepu „rzucili towar”, na przykład kawę lub mięso? Sąsiedzi to była kiedyś taka trochę dalsza rodzina...

TS: Dzisiaj jest trochę inaczej — wiele osób przyjeżdża do dużych miast w poszukiwaniu pracy, ale i anonimowości. W małych miejscowościach na ogół wszyscy się znają, wiele o sobie wiedzą, plotkują między sobą. Osoby z małych miejscowości, kiedy już przeniosą się do dużego miasta, celowo nie nawiązują żadnych sąsiedzkich kontaktów, tak „na wszelki wypadek”, żeby tę anonimowość zachować.

RM: Ale może warto znać chociaż dwóch, trzech sąsiadów ze swojego bloku? Wykluczając innych z naszego bliskiego otoczenia, poniekąd sami również siebie wykluczamy. W dłuższej perspektywie trudno być niepowiązanym z nikim. Bycie w grupie, w społeczności to zarówno przywileje, jak i obowiązki, a poza tym — dobrze jest zostawić pani Ewie z piętra klucze od mieszkania i kwiatki pod opiekę i mieć spokojną głowę, gdy wyjeżdżamy na wakacje. Ja w dzieciństwie znałam imiona i nazwiska wszystkich moich sąsiadów z bloku, z osiemnastu mieszkań.

TS: Ja do moich sąsiadów w dzieciństwie mówiłem: ciociu, wujku — byliśmy z nimi zaprzyjaźnieni, co dawało nam ogromne poczucie bezpieczeństwa. I do dzisiaj staram się o bliskie relacje z sąsiadami.

Warto znać sąsiadów, choćby z tych prozaicznych powodów, które podałaś: by odebrali przesyłkę od kuriera, kiedy nas nie ma, otworzyli drzwi panu spisującemu liczniki, wezwali pogotowie, gdy coś złego się przydarzy — bo bardziej wzrusza nas i obchodzi los tego, kogo znamy, z kim nawiązaliśmy więź, niż osób anonimowych.

RM: Warto też zainteresować się osobami samotnymi i starszymi.

TS: I włączać w te relacje nasze dzieci — z korzyścią dla każdej ze stron. Kilka lat temu brałem udział w projekcie na zachodzie Europy, w ramach którego rozdzielano należące do miasta mieszkania. Wnikliwie badaliśmy statusy rodzinne osób, które zgłaszały się po mieszkania. Zdecydowaliśmy się mocno różnicować mieszkańców. Na jednej klatce seniorzy sąsiadowali z młodymi parami z dziećmi, na najwyższych piętrach mieszkali

single. Uczulaliśmy ich na wzajemną pomoc i wsparcie. To był mały eksperyment, ale podobno świetnie się sprawdził.

RM: Mnie, osobie w średnim wieku, sprawia olbrzymią przyjemność kawa i krótka choćby rozmowa albo z dziewięćdziesięcioletnią panią Hanią z pierwszego piętra, albo panią Ewą, która jest w wieku mojej mamy, i nawet jest osobowościowo trochę do niej podobna, a mieszka ze mną drzwi w drzwi, na tym samym piętrze. Spotkanie z drugim człowiekiem, który chce ci poświęcić czas i dla którego jesteś też ważny, jest świętem!

TS: Zawsze zwracam uwagę na starszych i samotnych sąsiadów — te relacje dla obu stron mogą być ważne i potrzebne, zwłaszcza dla kogoś, kto mieszka z dala od własnej rodziny.

RM: Poza tym starsze osoby mają mnóstwo ciekawych historii do opowiedzenia...

Ważnym elementem międzysąsiedzkich relacji jest również przestrzeganie ciszy nocnej — trzeba pamiętać, że ludzie rano wstają do pracy albo że może mieli ciężki dzień i chcą wreszcie odpocząć.

TS: Rozumiem, że na dłuższą metę innym może przeszkadzać to, że ktoś prowadzi nocny tryb życia, ale domówka raz na jakiś czas albo remont w mieszkaniu mają prawo się zdarzyć. Ważne, byśmy uprzedzili o tym sąsiadów. To jest też świetna okazja do bliższego poznania się, a po remoncie czy zabawie można przyjść z ciastem i przeprosinami do tych sąsiadów, dla których nasze „okoliczności” były najbardziej dokuczliwe. W ten sposób podziękujemy za ich wyrozumiałość i cierpliwość oraz pokażemy, że ich komfort również jest dla nas ważny.

RM: Podoba ci się amerykański zwyczaj, że nowi mieszkańcy przychodzą z ciastem do sąsiadów, by się przedstawić? Mnie, przyznam, bardzo.

TS: Gdy żyjemy na osiedlu domków bez ogrodzeń, gdzie na trawnikach bawią się nasze dzieci i gdzie leżą ich rowery i zabawki, ważne jest, by ten, kto chce tu zamieszkać, nie burzył nam tej sielanki. Nowo przybyły komunikuje w ten sposób: „Hej, poznamy się, będziecie wiedzieć, kim jestem i że mam przyjazne zamiary”. Trzeba się trochę poznać, oswoić, by poczuć się bezpiecznie z obcymi ludźmi. Poza tym, jeśli nie dostosujesz się do naszych reguł, to pamiętaj — nas jest więcej, a ty jesteś tu nowy.

RM: Nie będziesz anonimowy.

TS: Właśnie. To jest budowanie społecznego kapitału, zobowiązania do przestrzegania reguł wspólnej przestrzeni. Jestem bardzo za.

Ja do dziś przyjaźnię się z osobami, które kiedyś gdzieś były moimi sąsiadami, a tych najbliższych, z czasów dzieciństwa, traktuję tak jak rodzinę.

RM: Ale jeśli ktoś nie chce się zaprzyjaźniać, to może chociaż chciałby wiedzieć, jak nawzajem się traktować? Może spróbujmy ustalić w kilku punktach taki międzysąsiedzki *savoir-vivre*?

TS: Z przyjemnością. Proponowałbym postępować zgodnie z zasadami przedstawionymi na następnej stronie. Nie traktujmy ich jako kary, tylko jak szansę na miłsze i spokojniejsze życie we wspólnej przestrzeni.

Pamiętajmy, że:

- Gdy wchodzimy do wspólnego domu, do wspólnej klatki, to ściszamy głos, bo klatki mają zazwyczaj bardzo dobrą akustykę.
- Nie trzaskamy drzwiami.
- Nie zostawiamy butów na korytarzu i nie zastawiamy korytarza niepotrzebnymi meblami, garnkami, kwiatkami.
- Nie wystawiamy śmieci na wspólnej klatce.
- Nie palimy papierosów w windzie ani na klatce.
- Gdy się mijamy z sąsiadami, mówimy „dzień dobry”.
Ja kłaniam się wszystkim osobom, które mijam na klatce — dzięki temu czuję się bardziej bezpiecznie, a ta druga osoba w pewien sposób przestaje być anonimowa.



Sztuka obdarowywania

Czyli jak dawać i przyjmować prezenty

Tomasz Sobierajski: Opowiem na początek, jako anegdotę, pewną sytuację rodzinną. Któregoś razu moja bratanica przyjechała na kolację ze swoim nowym chłopakiem. Po kolacji, kiedy sprzątaliśmy ze stołu, poprosiliśmy go, żeby zdmuchnął świece. On zdmuchnął je tak, że воск rozlał się po całym obrusie, zahaczając również o kawałek ściany. Bardzo się zdeenerwował i zawstydził, choć oczywiście nikt z nas nie dał po sobie poznać, że coś się wydarzyło. Nikt mu nie zwrócił uwagi, bo był gościem. Ale następnym razem, kiedy go spotkałem, w ramach żartu wręczyłem mu specjalne urządzenie do gaszenia świeczek. Zrobiłem to z uśmiechem, traktując to jako humorystyczne zakończenie całej sprawy.

Renata Mazurowska: I nie odniósł aluzji do siebie...?

TS: Nie wiedział, o co mi chodzi.

RM: Z prezentami, jak się okazuje, to wcale nie jest prosta sprawa — łatwo o nieporozumienie, nieodczytanie intencji lub złe ich odczytanie. Dla mnie zawsze zabawna wydaje się

sytuacja, jak prezent po kilku latach wraca, też jako prezent, do obdarowującego. Tzw. prezent przechodni. Mnie się raz zdarzyło, że wrócił do mnie jakiś drobiazg, najwyraźniej nietrafiony.

TS: Współcześnie panuje zasada, że jeśli chcesz sprawdzić, czy twój prezent spodobał się obdarowanemu, zajrzyj na serwis aukcyjny. Ale rzeczywiście, także wśród grona moich znajomych zdarzyło się, że prezent wrócił do pierwotnego właściciela. To też pokazuje, jak bardzo jesteśmy powiązani ze sobą i „zsielowani”. Albo jak mocno nieuważni na siebie nawzajem. A tymczasem niechcianych prezentów jest mnóstwo.

RM: Bo dzisiaj, w czasach nadmiaru, dobranie prezentu jest w pewnym sensie sporą trudnością. Co kupić komuś, kto już prawdopodobnie wszystko ma? Oczywiście nie zawsze tak jest, bo nie każdy z nas ma wszystko. Chodzi mi o to, że rzeczy, przedmioty nie są dziś trudne do zdobycia, więc nie przedstawiają aż takiej wartości. Sama mam z tym kłopot, więc najczęściej, zamiast kupować książkę czy płytę, którą być może ta osoba już ma, prezent wytwarzam osobiście.

A co ty, Tom, sądzisz o obdarowywaniu się dzisiaj? Kiedy to jest trudność, kiedy to jest krępujące, a kiedy zupełnie proste?

TS: Myślę, że zgodzisz się ze mną, że to wszystko zależy od tego, kogo chcemy obdarować — czy to jest bliska osoba, czy dalsza. Czasami prezenty służą temu, żeby zdobyć czyjąś sympatię. Gorzej, jeśli mają na celu uzyskanie jakichś mniej lub bardziej namacalnych korzyści.

RM: Dawaniem prezentu „załatwiamy” sobie lepsze samopoczucie?

TS: Często tak się dzieje. Dawanie prezentu cieszy nas wtedy, kiedy obdarowany jest zadowolony, zwłaszcza dotyczy to tzw. prezentów od serca, zwykle dla bliskich nam osób.

W dużą konfuzję wprowadza mnie sytuacja, kiedy ktoś daje nieprzemyślany prezent, tłumacząc się tym, że nie wiedział, co kupić, bo dana osoba „już wszystko ma”. Ja odczytuję to tak: „Nie chce mi się myśleć, dam to, co mam pod ręką”. W takiej sytuacji lepiej sobie ten prezent darować. Jeśli ktoś ma rzeczywiście dużo rzeczy, to warto pomyśleć o innym rodzaju prezentu — samemu upiec tort, zorganizować lot balonem czy narysować laurkę. Nie wiem jak ty, ale ja od razu czuję, czy dany prezent był z myślą o mnie, czy nie.

RM: Tak. To chyba najważniejsze jest w prezencie — intencje. Przypomina mi się tutaj, jak w którejś ze swoich książek Krystyna Janda opowiadała historię, że bardzo żałuje, iż nie kupiła Agnieszce Osieckiej, kiedy już ta była chora, kapelusza takiego, o jakim poetka marzyła, czyli w kolorze czerwonym, tylko kupiła jej podobny, ale w stonowanym kolorze. Wyrzucała sobie potem, że zrobiła po swojemu, zamiast sprawić przyjemność przyjaciółce, nawet jeśli miałyby źle w tym kapeluszu wyglądać.

TS: Bardzo ładna historia, która ilustruje coś niezmiernie ważnego — by nie oceniać i nie naprawiać cudzego gustu, tylko sprawiać komuś radość. Myślę, że tak jest na przykład z biżuterią. Nam się wydaje, że elegancko wygląda coś skromnego, malutkiego, ale solenizantka czy jubilatka lubi biżuterię krzykliwą. Nawet wbrew sobie kupmy więc tę krzykliwą. Na jednym z przyjęć byłem świadkiem sytuacji, w której jedna z koleżanek gospodyni wręczyła jej komplet talerzy, mówiąc:

„Kupiłam ci porcelanową zastawę, bo jak następnym razem przyjdę do ciebie, to nie będę musiała jeść na talerzach z duralexu”. Miało wyjść dobrze, a wyszło... jak zwykle.

RM: Jest taka, wydaje mi się, trudna towarzysko sytuacja, gdy dostajemy bardzo drogi prezent i wiemy, że nie będzie nas stać na to, żeby się odwzajemnić czymś o podobnej wartości. Taka sytuacja może być niezręczna i krępująca, a prezent, zamiast sprawić radość, będzie kłopotem.

TS: Wszystko zależy od tego, od kogo dostajemy ten prezent. Jeśli żona dostanie od męża drogą biżuterię, czy mąż od żony coś cennego, to kłopotem mogą być oczywiście wydane pieniądze, zwłaszcza gdy nie mają ich za wiele, ale prezent raczej ucieszy obdarowaną osobę, bo jest od serca, a jego wartość materialna jedynie podnosi rangę okazji.

Zupełnie inaczej jest, gdy dostajemy drogie prezenty od osób, które nie są nam aż tak bliskie. Za każdym razem, kiedy je przyjmujemy, warto się zastanowić, co dana osoba tym konkretnym prezentem chce nam czy światu powiedzieć. Zwłaszcza jeśli wie, że nie będziemy w stanie się odwdzińczyć. Może chce na nas albo na naszym otoczeniu zrobić wrażenie? Znam takie historie. Dziewczyny schodziły się na urodziny swojej wspólnej przyjaciółki i otwierały przy wszystkich prezenty. Każda chciała pokazać, że jej prezent będzie lepszy, żeby za imponować pozostałym. Nie, żeby zrobić przyjemność sole-nizantce, tylko być tą najlepszą przyjaciółką, która przyniosła najdroższy prezent.

RM: A gdy już dostaliśmy taki drogi prezent, to co mamy zrobić?

TS: Przede wszystkim ucieszyć się, podziękować — robimy to niezależnie od rangi i wartości prezentu.

I najważniejsze: rozpakowujemy prezent przy osobie, od której go dostaliśmy! To bardzo ważna reguła, która niestety nie jest często stosowana, na co zwrócili mi uwagę moi zagraniczni przyjaciele. Opowiadali, że czasami w Polsce przychodzili z prezentami, wręczali je, a osoba obdarowana je przyjmowała, dziękowała i nierozpakowane odkładała na bok.

RM: Może gospodarz nie chce, by goście myśleli, że mu na prezentach zależy?

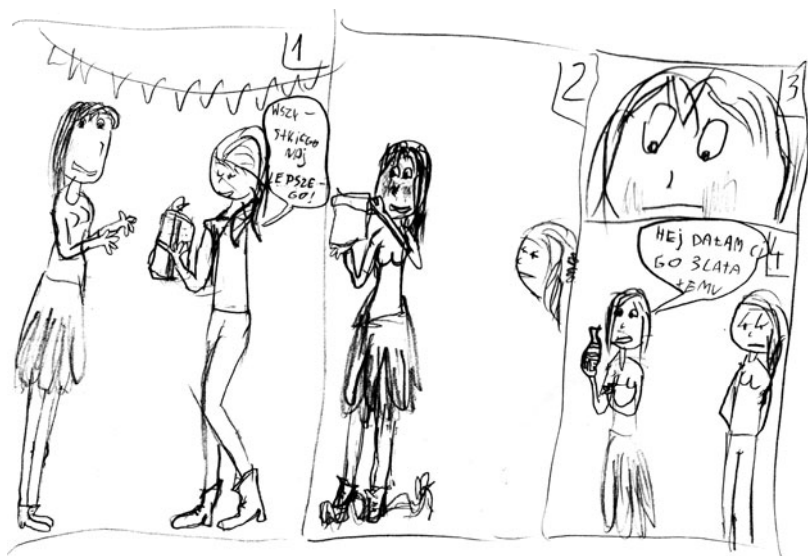
TS: Myślę, że wynika to z ważnej u nas w Polsce zasady, że na pierwszym miejscu jest gość, a nasze przyjemności — w tym rozpakowanie prezentów — zostawiamy na później. Niemniej podczas przyjęcia powinniśmy znaleźć odpowiedni moment, żeby podziękować za prezenty, rozpakować je, powiedzieć, że zawsze o czymś takim marzyliśmy i tego potrzebowaliśmy. Wyjątkiem jest sytuacja, kiedy ktoś nas prosi o otwarcie prezentu w samotności, bo z jakiegoś powodu to jest dla niego — lub obdarowanej osoby — ważne. Jeśli nasz gość ma takie życzenie, to oczywiście je spełniamy i wtedy odkładamy prezent na bok.

Niektórzy nie otwierają prezentów przy gościach, bo boją się, że nie będą potrafili ukryć zażenowania w sytuacji, kiedy prezent im się nie spodoba. Na przykład wręczanie prezentów jednej z moich kuzynek stało się już anegdotyczne. Emocjonalnie jest tak skonstruowana, że nie radzi sobie z ich przyjmowaniem. Najczęściej wybucha spazmatycznym płaczem, niezależnie od tego, czy prezent jej się podoba, czy nie i... wybiega z pokoju. Kiedyś wprawiało to nas w konsternację,

dziś się z tego śmiejemy. Potem kuzynka nas przeprosza za swoje zachowanie i zapewnia, że bardzo lubi to, co od nas dostaje. Jednak jej reakcje w tym wypadku są... specyficzne.

RM: Uważam, że na przykład po weselu państwo młodzi zawsze powinni osobiście, albo choćby listownie, e-mailowo czy SMS-owo, podziękować gościom za prezent. To niestety coraz rzadziej się zdarza, a jeszcze niedawno było w zwyczaju...

TS: Zgadzam się, że zawsze powinniśmy podziękować za prezenty, które otrzymaliśmy od gości. No chyba że dostaliśmy anonimową pustą kopertę — bo takie rzeczy podobno nadal się zdarzają. Istnieje też dobry zwyczaj rozpakowywania prezentów ślubnych na przykład na poprawinach. Byłem świadkiem paru takich sytuacji, w których podczas poprawin państwo młodzi otwierali wszystkie prezenty, cieszyli się i dziękowali.



*Wszystkiego najlepszego!
Hej dałam Ci go 3 lata temu*

Oczywiście części gości już nie było, ale tym, którzy zostali na poprawinach, było bardzo miło.

Jeśli jednak nie możemy podziękować osobiście, to zadzwońmy lub wyślijmy SMS — bez tej informacji goście mogą się poczuć niezręcznie.

RM: Tom, a jaki jest prezent idealny?

TS: To może zabrzmieć pretensjonalnie, ale najcenniejszą rzeczą, jaką możemy podarować, jest czas. Czas na wspólną kolację, teatr lub kino, spacer do miejsc, które są dla nas ważne... To są najcenniejsze prezenty.

RM: Zgadzam się z tobą, drogi Tomku, w stu procentach.



Stół jest święty

*Czyli o tym, dlaczego etykieta przy stole jest ważna
i nie o sztuce w niej chodzi...*

Tomasz Sobierajski: Moim zdaniem umiejętność zachowania się przy stole bardzo dużo mówi nam o człowieku. O tym, kim jest, skąd pochodzi, jaki bagaż doświadczeń ma za sobą. Wiele można dzięki temu odczytać. Wiedza o tym, jak zachować się przy stole, ułatwia życie nam, innym osobom (współbiesiadnikom), ale także na przykład kelnerom, którzy nas obsługują w restauracji.

Renata Mazurowska: Tu się zgodzę, kelnerom ta wiedza jest rzeczywiście niezbędna, ale czy naprawdę jest takie ważne na przykład to, którym widelcem jemy?

TS: To nie jest ważne dla samej zasady, bo możemy jeść nawet ręką. Chodzi o to, że sztuczce są położone tak, żeby było nam po prostu wygodniej. Jeśli jesteśmy w restauracji, to dajmy się sobą zająć, pozwólmy się rozpieszczać. A tym samym ułatwimy obsłudze pracę. Nie polewajmy sami sobie wina, nie składajmy talerzy na kupkę, nie oblizujmy sztućców i nie

zachowujemy ich sobie do następnego dania. Tiramisu jedzone tym samym widelcem co stek cielęcy może nie smakować zbyt dobrze.

Większość specjalistów od *savoir-vivre*'u mówi, żebyśmy zachowywali się przy stole naturalnie, nawet w sytuacjach oficjalnych. Tylko że ta naturalność dla różnych ludzi znaczy zupełnie co innego. Dla kogoś naturalne może być położenie łokci na stole czy dłubanie w zębach, o innych ekstremalnych rzeczach nie wspominając. Chodzi o to, by nie mylić naturalizmu z naturalnością.

RM: Czyli bardziej jednak kultura niż natura?

TS: Tak. Skupmy się zatem na kilku prostych regułach.

W dobrych restauracjach mamy często obok talerza bardzo dużo sztuców. **Zaczynamy zawsze od zewnętrznej strony i przy kolejnym daniu dochodzimy do tych sztuców, które leżą bliżej talerza.** Nawet jeśli łyżka znajduje się na drugim miejscu, a nie pierwszym, to nie przekładajmy jej, bo widocznie w takiej kolejności będziemy jej używać — no chyba że z jakichś powodów zrezygnujemy z kolejnego dania. Jeżeli nie wiemy, do którego kieliszka nalać wino, a do którego wodę, poprośmy kelnera — on to na pewno wie.

RM: Ale kelnera nie ma, a mnie chce się pić.

TS: Kiedy obsługa kelnerska zawodzi, co niestety zdarza się coraz częściej, albo jesteśmy na przyjęciu, na którym nie ma kelnerów, warto pamiętać, że **kieliszki do wody są zazwyczaj na dłuższej nóżce i są większe od tych do wina.** Nierzadko jest to kwestia umowna i wtedy pomocą powinni służyć gospodarze. Powinni powiedzieć nam, do czego służy kieliszek lub szklanka, i ustalić zasady na dany moment.

Zdarza mi się widzieć w restauracji sytuację, kiedy kelner podchodzi do stolika i próbuje dolać wody lub wina do kieliszka gościa, a ten zakrywa kieliszek ręką. To niezbyt grzeczna reakcja. Wystarczy powiedzieć kelnerowi: „Nie, dziękuję”. To będzie dla niego wyraźny sygnał i zapewniam, że nie będzie próbował, tak jak wujek Kaziu na weselu, na siłę nas poczęstować... „Nie, dziękuję” w zupełności wystarczy. Dobrzy kelnerzy są zazwyczaj bardzo dobrze przygotowani do swojej pracy — ich zadaniem jest być pomocnym, a nie nachalnym. A jeśli mamy jakąkolwiek wątpliwość, nie bójmy się ich zapytać.

RM: Myślę, że mało kto się na to zdecyduje, jest bowiem taka obawa, że kelner nie może być mądrzejszy od nas... Im bardziej czujemy się kimś lepszym, tym pewniejsze jest, że nie spytamy.

TS: To niezbyt dobre myślenie.

RM: Myślę, że jest powszechne.

TS: Jeśli tak, to proponuję je zmienić. Warto traktować kelnera jako osobę, która nas gości, chce stworzyć jak najlepszą atmosferę dla nas. On jest po to, żeby nam pomóc, podpowiedzieć, coś wskazać. Bardzo dobry kelner powinien być dyskretny i uczynny. Jednak niezależnie od tego, czy kelner jest świetnie wyszkolony, czy jest to studentka, która dorabia sobie w czasie wakacji, jako goście restauracji, knajpki bądź baru **nie mamy żadnego prawa, żeby traktować obsługę lokalu jak swoją służbę.**

RM: Ale szczerze mówiąc, nie lubię, gdy kelner mnie pyta, czy smakowało. A jeśli nie bardzo, to co? Mój mąż zawsze mnie powstrzymuje, żebym nie mówiła prawdy... (*śmiech*).

TS: Dobry kelner nie powinien o to pytać, by nie stawiać nas w niezręcznej sytuacji. No chyba że weszliśmy z nim w komitywę, rozmawialiśmy wcześniej, żartowaliśmy. Ale to raczej od nas powinna wychodzić inicjatywa i to głównie w sytuacji, kiedy jedzenie nam smakowało: „Bardzo dziękujemy, było pysznie. Proszę podziękować kucharzowi”.

Myślę, że dobrym wyjściem w sytuacji, kiedy nie byliśmy zadowoleni z dania, jest odpowiedzieć natrętnemu kelnerowi krótkim „dziękuję”, które nie wyraża ani aprobaty, ani dezaprobaty. Tak jakbyśmy dziękowali za to pytanie. Nie mówiąc nic ponadto, nie oszukujemy go. I nie wdajemy się w dyskusję.

RM: Co z serwetkami? Są takie wykrochmalone, czyściutkie. Chciałabym je zostawić dokładnie takie, jak zastałam, w żadnym razie nie zabrudzić — co jest oczywistym błędem z mojej strony, bo przecież wiem, że lepiej ubrudzić serwetkę niż własne ubranie.

TS: Bardzo często widzę sytuacje, w których goście używają tylko serwetek papierowych, a te wykrochmalone przez całe przyjęcie dumnie przeżą się na stole.

RM: To chyba z domu mamy, żeby mamie do prania nie dorzucać.

TS: Prawdopodobnie, bo jeszcze się zabrudzą winem, szminką i w ogóle się ich się nie dopierze (*śmiech*).

RM: Jednym słowem: martwimy się o te serwetki.

TS: Niesłusznie. Bo skoro są, to ich używajmy.

RM: Ale jak?

TS: Serwetki rozkładamy na kolanach. Nie zawiązujemy ich sobie pod szyją, nie kładziemy na brzuchu, na klatce piersiowej, dekolcie. Jeśli przyszliśmy w pięknej sukience i pochłapiemy się — no trudno, mogliśmy jej nie zakładać. Serwetka służy nam do dwóch rzeczy. **Wycieramy w nią ręce, a raczej palce, podczas posiłku — dyskretnie, pod stołem.** Podnosimy ją z kolan tylko wtedy, kiedy chcemy wytrzeć usta przed napiciem się czegoś z kieliszka. **Nigdy nie pochyłamy się do serwetki.** Nie wymachujemy nią w dyskusji i nie skubimy jej pod stołem. Serwetka jest też ważnym sygnałem dla obsługi. Kiedy ją rozłożymy na kolanach, dajemy znak, że jesteśmy gotowi na jedzenie. Gdy odchodzimy na chwilę od stołu (ktoś nas prosi do tańca, idziemy do toalety), **serwetkę zostawiamy na naszym krześle, dając w ten sposób kelnerowi sygnał, że za chwilę wrócimy. Na stole kładziemy serwetkę tylko wtedy, kiedy skończyliśmy posiłek.** To sygnał, że można zabrać talerze. Te zasady dotyczą każdej innej sytuacji, w których gospodarze położyli na stołach serwetki — papierowe lub materiałowe. Ale uwaga: po skończonym posiłku nie próbujemy ułożyć serwetki do stanu pierwotnego. Nie ma takiej potrzeby. Lekko zmiętą zostawiamy na stole obok talerza, a nie na nim!

Zasada jest taka, że serwetka raz zdjęta ze stołu wraca na stół tylko wtedy, kiedy skończyliśmy posiłek.

RM: Gdy skończyliśmy jeść, możemy też to zasygnalizować odpowiednim ułożeniem sztućców na talerzu. Trochę mi to przypomina tajemny język, niczym znaki dymne u Indian — każdy ma jakieś znaczenie...

TS: Sztużce, które bierzemy ze stołu, już nigdy więcej go nie dotykają. Czyli nie opieramy sztucców o talerz i o stół. To nie są wiosła. Wiesz, skąd się bierze tak mało znana reguła niedotykania używanymi sztuccami stołu? Jak to z zasadami bywa, chodzi o ułatwienie sobie życia. W dawnych czasach obrusy były dziełami sztuki i używano ich wielokrotnie. Gdyby sztuccę opierało się o talerz, sos lub tłuszcz mógłby skapywać na obrusy po rękojeściach sztucców. Sztuccę trzymane na talerzu dają większą gwarancję, że nie ubrudzimy ani stołu, ani obrusu.

RM: Jak jeszcze jemy, ale robimy przerwę, to sztuccę krzujemy na talerzu?

TS: Tak. Odpowiednio ułożone sztuccę informują o tym, czy jeszcze jemy. Kiedy są ze sobą skrzyżowane, oznacza to, że jeszcze jemy, a kiedy układamy je na talerzu na godzinie piątej lub czwartej, równolegle do siebie, dajemy znak, że już skończyliśmy. Jednak nigdy nie odkładamy sztucców na stół.

RM: To ja, dziewczyna z ludu, dorzucę tu dwie „stołowe” historie „z życia” — żeby dla równowagi pokazać, jak jest w innych, może nie tak wytwornych polskich domach... Znajoma opowiadała mi, że gdy odwiedziła teściów, stół był bez obrusu, ale jak teściowie chcieli ją poczęstować „ciastem z wczoraj”, położyli też obrus z wczoraj z takim komentarzem: „Nie wiem, czy on jest czysty, czy brudny”. Ewidentnie był brudny, było na nim kilka plam. Znajoma poczuła się tak, jakby miała „dobrudzić go do końca”, żeby już można było wrzucić go do pralki. Jednym słowem: obrus raz użyty wciąż jest w Polsce czysty...

Może to kazus teściowych, bo inna moja znajoma opowiadała mi, że gdy z mężem była z wizytą u swojej teściowej, to ta

zapropoNOWAŁA im, że do drugiego dania nie będzie zmieniać talerzy — niech zjedzą na tych samych... Tak sobie myślałam, że dla sąsiadów czy obcych ludzi bardziej byśmy się postarali, bo mogą nas obgadać... A w rodzinie to i ze wspólnej miski można zjeść, i w tej samej pościeli się wyspać... Dla domowników nie trzeba się starać.

TS: I tego nie rozumiem, ponieważ byłem uczony w domu, że należy dbać nawet o najmniejsze radości i przyjemności w życiu. A te daje chociażby jedzenie na porcelanie ustawionej na pięknym obrusie. W mojej rodzinie od zawsze wyznajemy tę zasadę. Nawet jeśli jadało się skromnie, to w przyjemnej atmosferze. I dziękuję moim bliskim, że nie dali się złamać hegemonii plastikowych czy nietłukących się talerzy. Moja mama zawsze twierdziła, że jedzenie podane na porcelanie smakuje o niebo lepiej.

RM: Podobnie jak picie herbaty z porcelanowych filiżanek.

TS: I coś w tym jest. Znam osoby, które mają w domu piękne naczynia i zastawy, ale ich nie używają w obawie, że się zniszczą, stłuką. Nie potrafię tego pojąć.

Teściowa mojego kuzyna wpadła w rozpacz, kiedy zobaczyła, że serwis, który podarowała swojej córce i jemu, jest używany na co dzień, a co gorsza, myty w zmywarce! Kiedy mój kuzyn zapytał ją, co właściwie miałby innego zrobić z tym serwisem, odpowiedziała bez chwili wahania: „Postawić w kredensie! To za drogi serwis, żeby na nim jeść!”. Pozostawię to bez komentarza. Jeśli mamy w domu piękne naczynia, to ich używajmy. Są dla nas — podkreślają wyjątkowość i przyjemność spotkania się przy stole. Nawet jeśli są to codzienne spotkania.

RM: To ważne także dla nas samych, żeby sobie pozwolić sobie docenić. Nie żałować sobie przyjemności picia z porcelany czy zasiadania przy pięknym czystym obrusie, nawet jeśli za godzinę będzie trzeba go wrzucić do prania.

TS: I dla wspólnotowości, dla bycia razem — żeby było nam przyjemnie.

Pamiętajmy też o tym, że ta oprawa ma wpływ na rozwój i wychowanie naszych dzieci, które uczą się dobrych zachowań. Znam osoby, które zmieniają samochody na coraz droższe, a kubki i kieliszki w domu mają każdy z innej parafii. Z ich punktu widzenia ważne jest tylko to, co widać na zewnątrz. W efekcie stają się niewolnikami cudzych opinii. Nawet ten ich drogi samochód ma wartość tylko wtedy, kiedy sąsiadom zbieleje na jego widok oko.

RM: Nasza rozmowa pozornie jest o obrusach, serwetkach i sztućcach, ale przykładanie wagi do oprawy, w jakiej się spotykamy, wskazuje przecież na to, że kiedyś dla ludzi spotkanie i wspólne zasiadanie przy stole było czymś bardzo ważnym. To jest bardzo istotne w rodzinie i w kręgach przyjacielskich, bo wspólny stół łączy, przy wspólnym posiłku nawiązują się tematy rozmów, ale też tworzą się więzi.

TS: A jak było u ciebie w domu?

RM: Powiem ci, jak było u mojej babci. Rzeczywiście pora posiłku gromadziła wszystkich przy jednym stole, w jednym miejscu... To było na wsi, dokąd jeździliśmy na wakacje — rano wszyscy wychodzili do swoich prac, były żniwa, były zwierzęta, które trzeba było „oporzędzić”, wiśnie do zerwania itd. Przez większość dnia każdy zajmował się swoją pracą,

a my, dzieciaki, lataliśmy na bosaka z pajdą wiejskiego chleba po podwórku, ganiając z kurami i kaczkami i ciesząc się słońcem. Każdy dzień był nową przygodą... Mój ojciec z moim wujkiem kosili kosą łany zboża, mama i ciocia wiązały snopki albo zbierały pokrzywę na sieczkę dla kaczek, a babcia, gdy już rano dała zwierzętom jeść i wyprowadziła krowy w pole, dla wszystkich gotowała obiad. Ten obiad to był rzeczywiście moment, kiedy wszyscy się schodzili i zasiadali przy stole. Nikt się nie spieszył z jedzeniem, siedzieliśmy i rozmawialiśmy, co się wydarzyło w ciągu dnia...

To była chwila do bycia razem. Tak, to było coś, co jednoczy, co sprawia, że jesteśmy razem. Jak najbardziej. Potem wspólnie sprzątaliśmy, żeby babci nie zostawiać tego na barkach. Jeszcze resztkami ze stołu dzieliliśmy się ze zwierzętami...

TS: Niezwykłe cieszę się z renesansu stołów. Przez wiele lat głównym meblem, przy którym jadało się w większości polskich domów, była ława, która przyprawiała o ból kręgosłupa i niestrawność. Tymczasem w całej mojej rodzinie stół był i jest do dzisiaj najważniejszym miejscem w domach. Kupowało się go lub zamawiało jako pierwszy mebel do mieszkania. Ten mebel jest symbolem jedności, negocjacji, rozwiązywania konfliktów, bycia razem, szacunku, wspólnoty.

RM: Na szczęście gotowanie w domu, jako trend, wraca!

TS: Cieszę się, bo to naprawdę bardzo zbliża. Stół jest święty.

Dobrze wiedzieć:

- Zaczynamy jeść dopiero wtedy, kiedy wszyscy siedzą przy stole, a gospodarz dał wyraźny sygnał i zaprosił do jedzenia.
- Tym wyraźnym sygnałem nie powinno być „smacznego”, wystarczy proste: „częstujcie się”.
- Słowo „smacznego” wypowiedziane przez osobę będącą gościem może sugerować, że ta osoba życzy wszystkim, żeby im „tym razem smakowało, bo kiedyś przy tym stole bywało różnie”. Krótko mówiąc, w tym kontekście „smacznego” znaczy tyle co „miejcie się na baczności!”.
- Serwetki — jeśli są na stole — rozkładamy i kładziemy na kolanach. Robimy to nawet z serwetkami płóciennymi, lnianymi czy bawełnianymi — nie martwmy się tym, że się pobrudzą.
- Serwetki służą nam głównie do tego, żeby w nie wytrzeć palce i (lub) usta — nie wycieramy nimi spoconego dekoltu bądź szyi, nie wymachujemy nimi w geście poddania czy w czasie zażartej dyskusji.
- Kiedy musimy wstać od stołu, mówimy krótkie „przepraszam”. To wystarczy — nie musimy zwierzać się gościom, że idziemy do toalety zrobić siku czy wydymuchać nos.
- Wstając na chwilę od stołu, serwetkę kładziemy na krześle, a nie na stole — serwetka, która ląduje na stole, jest oznaką tego, że skończyliśmy jeść.
- Jeśli już skończyliśmy jeść, to poczekajmy przy stole, aż inni też skończą — w przypadku gdy musimy odejść od stołu wcześniej, poprośmy gospodarzy o pozwolenie.
- Kiedy na stole pojawia się dużo sztuców, to zaczynamy zawsze od tych, które są najdalej od talerza.

- Nie oblizujemy noży, choćbyśmy chcieli przez to wyrazić najwyższe uznanie dla kucharza — jest to najzwyczajniej w świecie niebezpieczne.
- Kiedy podczas jedzenia chcemy opowiedzieć historię wymagającą gestykulacji, nie wymachujemy przed oczami innych osób nożem i widelcem — sztucce służą tylko do nabierania pokarmu, wszystkie inne czynności, jak wskazywanie, gestykulowanie, ostrzeganie czy grożenie, przy stole wykonujemy nieuzbrojonymi palcami.
- Niektóre potrawy jemy po prostu rękami, potem palce wycieramy w serwetkę — jedzenie pączka nożem i widelcem jest nie tylko zabawne, lecz także odrobinę... skomplikowane.
- Jeśli chcemy wznieść toast, to po pierwsze, przemyślimy, czy na pewno chcemy to zrobić. Po drugie, zastanówmy się, czy na pewno chcemy powiedzieć to, co chcemy powiedzieć. Po trzecie, zróbmy to przynajmniej po przekąskach, kiedy goście nie mają pustych żołądków. I po czwarte, zróbmy to w miarę szybko, żeby nie zanudzić gości.



Goście, goście

Czyli o sile obyczajów

Renata Mazurowska: Tomku, obawiam się, że ten rozdział będzie obszerny...

Tomasz Sobierajski: O tak, nie ma to jak polska gościnność!

RM: Rozmawiałam kiedyś ze znajomym, który pracował w latach 90. w amerykańskim Korpusie Pokoju i szkolił Amerykanów przyjeżdżających do Polski jako wolontariusze między innymi po to, aby uczyć Polaków języka angielskiego, pomagać w budowaniu demokratycznego państwa itd. Szkolenia dotyczyły między innymi różnic kulturowych. To, że takie szkolenia są konieczne, potwierdza chociażby relacja jednego z wolontariuszy (dostępna zresztą wśród wielu innych na stronach Ośrodka Karta):

Daniel Sargent:

Okazało się, że jadę do Polski. Popatrzyłem na mapę i wypilem tequilą toast za Polskę. O jej historii nie miałem pojęcia, sądziłem, że Kopernik pochodził z Grecji. Nie słyszałem

o Kościuszcze. Moja wiedza kończyła się na tym, że istnieje Polish kielbasa i że Polacy piją, bo to słowiański obyczaj. W telewizji oglądałem ludową muzykę polską. W tle pokazali dużo śniegu i domy kryte strzechą. Wywnioskowałem więc, że to coś w rodzaju Alaski, gdzie każdy mężczyzna jest rolnikiem, a kobiety są tęgie i silne. (1991)

Tak więc mój znajomy szkolił Amerykanów, którzy mieli podobne wyobrażenie o Polsce jak on, i sporo uwagi poświęcał naszej polskiej, słynnej na świecie gościnności. Amerykanie z Korpusu Pokoju zupełnie nie mieli pomysłu na przykład na to, jak mogą odmówić zjedzenia kolejnego kotlecika czy kawałka tortu, a już zwłaszcza odmówić kolejnego kieliszka wódki wciskanych przez polskich gospodarzy. Ten znajomy poradził im, by w takich sytuacjach mówili po prostu, że są chorzy i biorą leki — bo to jedyny argument, jaki my, Polacy, przyjmujemy wraz z odmową.

TS: Choroba nie wyklucza napicia się (*śmiech*) — napij się, to wyzdrowiejesz!

RM: „Ta naleweczka jest świetna na serce”!

TS: „A żołądkowa gorzka na trawienie”. Ja polską gościnność uwielbiam, uważam, że to nasza piękna cecha. Ale ten alkohol, szczególnie na drugi dzień...

Ze swojego doświadczenia wiem, że aby wymigać się w miarę sprawnie od wypicia alkoholu, najlepiej powiedzieć, że się bierze antybiotyk. To uszanują wszyscy, bo wiadomo, że antybiotyków nie wolno łączyć z alkoholem. To po pierwsze.

Po drugie — namawianie kogoś, wymuszanie, żeby się napił, jest... nefajne.

Ja sam przez wiele lat miałem całkiem dobrą wymówkę w podobnych sytuacjach — mówiłem, że nie piję, bo jestem harcerzem. Rzeczywiście ten harcerski etos na ludzi działał, nie nakłaniali mnie do picia, choć rozczarowanie zostawało.

RM: No, ale jak wujek Stefan u cioci Heli jest już pod dobrą datą, to zasypie cię argumentami nie do przejścia: „Co, ze mną się nie napijesz, ze mną?!”.

TS: Tak, oczywiście, ale na szczęście — nawet jeśli alkohol został nam wlany do kieliszka na siłę — ostatecznie my sami decydujemy, czy go wypijemy. Nie musimy. Ktoś się zachował niegrzecznie, to trudno, jego problem. Kogoś boli, że nie chcemy się z nim napić — bardzo nam przykro.

RM: Na dużych rodzinnych imprezach, na przykład na weselu, na którym spotykają się osoby od lat niemające ze sobą bliższego kontaktu, bo albo żyją w innych miejscach, albo prowadzą inny styl życia, po paru głębszych, gdy mamy większą odwagę, sławetne „Ze mną się nie napijesz?” ma prowadzić do zniwelowania tych różnic. Osoby z kompleksami albo poczuciem niesprawiedliwości mogą mieć taką potrzebę, żeby wszystkich „wyrównać” właśnie za sprawą wspólnego picia.

TS: Z tymi kompleksami to niestety prawda. Odmowa wspólnego picia może być prostą drogą do niemałej afery: „No tak, bo ty jesteś z Warszawy” albo „Myślisz, że jak masz więcej pieniędzy, to jesteś ode mnie lepszy?”.

RM: Robi się bardzo nieprzyjemna atmosfera.

TS: I wtedy niestety jesteśmy zmuszeni do ucieczki w jakieś drobne oszustwo, kłamstewko — po to, żeby tej osoby nie urazić. Czyli: „prowadzimy samochód”, „bierzemy leki”, albo po prostu „musimy właśnie wyjść do toalety”.

Można też użyć innego fortelu. Pamiętam, że w czasie studiów ze swoją dziewczyną często chodziłem na różne przyjęcia i imprezy, głównie wesela, bo to był czas, kiedy wszyscy się pobierali, żeby po pięciu latach się rozwieść. Ona miała genialne poczucie humoru i czasem umawialiśmy się, że jak zobaczy, że ktoś mnie zmusza do picia, będzie mi robić „ciche awantury”. To genialnie działało, bo robiła to w sposób, który kompletnie rozbrajał — spokojnie, grzecznie, acz dosadnie, budząc tym respekt i szacunek otoczenia. „Boże, stary, jakie ty masz ciężkie życie” — słyszałem od natrętów tego typu zdania, wypowiedane konspiracyjnym szeptem. A ja byłem szczęśliwy, bo byłem uratowany. Z kolei gdy ona nie chciała z kimś tańczyć, ja wkraczałem do akcji ze sceną zazdrości. A potem długo się z tego śmialiśmy.

RM: A jak odmówić jedzenia, gdy ciocia mówi: „A jeszcze zjedz tego śledzika, sama go marynowałam”? Odpowiadamy: „Nie, ciociu, dziękuję, jestem na diecie”, a ona na to: „Oj tam, jak zjesz ten jeden kawałek, to przecież nie utyjesz”.



*Zjedz jeszcze 1 śleć.
Nie dziękuję*

TS: Mówimy wtedy, że jemy tak mało, bo dzięki temu czujemy się zdrowsi i mamy lepsze wyniki krwi. Wtedy nikt już nie próbuje nas do niczego zmusić. A jednocześnie zaczyna się ulubiona dyskusja Polaków o zdrowiu i uwaga zostaje sprytnie przekierowana w inne rejony.

RM: Podpierasz się autorytetem medycyny. Można też powiedzieć, że ma się na dany produkt alergię — to powszechne dzisiaj.

TS: Trzeba tylko pamiętać, że powinniśmy odmawiać ładnie, żeby gospodarzowi nie było przykro, zwłaszcza jeśli się bardzo postarał. Nie grymasimy, nie obrażamy się, nie komentujemy głośno składników. A gdy to my jesteśmy gospodarzami, to zanim przygotowujemy przyjęcie, warto, abyśmy dowiedzieli się czegoś więcej o nawykach żywieniowych naszych gości. Są ludzie, którzy nie jedzą glutenu, inni laktozy, ktoś jest uczulony na kolendrę, inny na białko kurze, ktoś jest wegetarianinem, a inny nie jada roślin strączkowych. Te rzeczy powinniśmy uwzględniać w jadłospisie.

RM: Reguły goszczenia się są ważne i dotyczą zarówno gospodarzy, jak i gości. Zwłaszcza dziś, kiedy naprawdę trudno oczekiwać, że ktoś ma tyle czasu albo pieniędzy, by wszystkich ugościć, nakarmić, położyć spać, a rano jeszcze przygotować kawę i biec po ciepłe bułeczki do sklepiku na dole.

TS: Przypomina mi się opowieść moich przyjaciół, którzy kupili sobie dom na Mazurach. Chcieli, żeby to było tzw. otwarte miejsce, do którego będą mogli przyjeżdżać ich znajomi. Niestety, nie docenili wielu swoich znajomych, którzy odwiedzali ich niemal w każdy weekend i oczekiwali pełnej obsługi z wyżywieniem. *All inclusive*. W efekcie weekendy zmieniły

się w koszmary. Szczytem absurdu była sytuacja, kiedy jedna z par poczuła się w ich domu tak dobrze, że bez ich zgody i wiedzy postanowiła zaanektować ich sypialnię — jedyny azyl, jaki im pozostał w „otwartym” domu. Wtedy powiedzieli „dość” i zaczęli ustalać z gośćmi reguły odwiedzin.

RM: Tom, to co zrobić, gdy ktoś z rodziny przyjeżdża do nas, na przykład na tydzień, bo akurat ma urlop i wreszcie czas dla rodziny? Co absolutnie musimy zrobić jako gospodarze, żeby gościa uhonorować, ale też żeby nie rezygnować ze swojego życia? Słyszałam kiedyś takie ładne powiedzenie, że za gości trzeba dziękować, ale zdarzają się przecież i tacy, których najchętniej pozbylibyśmy się już po dwóch dniach.

Masz jakiś patent, żeby wszyscy dobrze się czuli ze sobą przez te parę dni?

TS: Jak są tacy goście, z którymi wiadomo, że będzie kłopot, to oczywiście najlepszą metodą jest ich nie zapraszać.

RM: Ale są sytuacje, że nie możesz odmówić gościny, na przykład nie wpuścić do domu ciotki, która — dajmy na to — na co dzień mieszka w Suwałkach albo Giżycku, ale postanowiła odwiedzić miejsca, gdzie się wychowała lub poznała miłość swojego życia, a ty akurat jesteś jedyną osobą, która mieszka w pobliżu i może ją ugościć.

TS: Jeśli ciotki nie lubimy, to czasami możemy się posunąć nawet do białego kłamstwa, mówiąc już na wstępie, że po jakimś czasie mieszkanie musi być wolne albo że wyjeżdżamy i w związku z tym nie może przyjechać do nas na dłużej niż trzy dni.

Ale szczerze mówiąc, myślę, że problem leży w czymś innym.

RM: W podejściu?

TS: Tak. Jestem zdania, że przyjmując gości, nie da się nie zrezygnować choćby z części swoich swobód. Jeśli mamy zwyczaj chodzenia nago po domu, to przy gościu raczej się powstrzymujemy. Do gościa dostosowujemy pory posiłków, spacerów, oglądanie telewizji. Jesteśmy zobligowani do tego, żeby ustąpić mu miejsca na kanapie, dbać o jego samopoczucie, zabiegać o niego. Nawet wtedy, kiedy jest to ktoś dla nas bardzo bliski. Nie jestem jednak za tym, by masochistycznie poświęcać się dla gościa, do czego my, Polacy, mamy jednak skłonność.

RM: Nie oddawać własnego łóżka?

TS: Ani naszego łóżeczka, ani naszej miseczki, ani naszej szklaneczki, ani naszej szafeczki (*śmiech*).

RM: Bo stąd potem ta frustracja.

TS: Zwłaszcza że mieszkania w Polsce są niewielkie i mało kto ma oddzielny pokój dla gości. Dlatego też przyjmujemy gości ze wszystkimi honorami, ale nie rezygnując z siebie. Musimy być przecież wypoczęci, żeby się gośćmi zajmować! Nie rezygnujemy z tego, co nam daje siłę — ze swojej, nawet minimalnej w tych okolicznościach, przestrzeni.

RM: A nie powinniśmy, zwyczajem mieszkańców krajów zachodnich, wynająć gościom hotelu i spędzać razem z nimi tylko część czasu? W końcu preferencje i czas zarówno gości, jak i gospodarzy są ważne.

TS: I wszyscy mogliby się czuć bardziej komfortowo niż w sytuacji, kiedy muszą się o siebie potykać. Zresztą, nie tylko o małą przestrzeń tu chodzi, ale o codzienne rytuały, zwyczaję, czy po prostu umeblowanie.

Mam w Turcji bliską rodzinę. Mają bardzo duże mieszkanie, ale urządzone tylko na ich potrzeby i trudno w nim przyjąć gościa. I zawsze gdy tam jeżdżę, to wolę wynająć hotel, niż spać w salonie na kanapie i nie wiedzieć, gdzie rozwiesić swoje ubrania, gdzie trzymać rozgrzebaną walizkę itd. Bo pokoju gościnnego nie ma.

RM: Mnie jest zawsze niezręcznie i nieswojo, gdy goście czują się „zbyt swobodnie” i na przykład przeglądają moje książki na półkach lub bez pytania oglądają jakiś elektroniczny sprzęt, coś wezmą, ale położą w innym miejscu itd. Nie jestem przesadnie pedantyczna, a nawet mam raczej twórczy nieład, ale dobrze wiem, jak się w nim znaleźć i dlaczego coś leży tam, gdzie leży. Sama, kiedy jestem u kogoś w gościach, po pierwsze pytam, czy mogę po coś sięgnąć, a po drugie — zaznaczam miejsce, z którego wzięłam daną rzecz. Szanuję czyjś porządek, cudzą przestrzeń...

TS: To rzeczywiście ważne, by pamiętać, że nas jako gości także obowiązują pewne reguły. Pierwsza reguła to szacunek dla przestrzeni gospodarza — nie przestawiać, nie urządzać mieszkania: „Wiesz, ten obrazek lepiej by wyglądał na tamtej ścianie”. Albo: „Umyję ci okna, tak je zapuściłaś, i posprzątam ci w łazience”.

RM: Czasem goście chcą się odwdzińczyć za gościnę, ale przyznam, że czułam się dziwnie, gdy kuzynka uparła się, że umyje mi podłogi, bo po prostu kocha to robić... Czy to jest według ciebie dopuszczalne? Sprzątanie gospodarzowi?

TS: Nie, bo to jest sygnał dla gospodarza, że coś jest brudne. Choć rzeczywiście intencje mogą być inne — możemy chcieć tak okazać naszą wdzięczność. Oczywiście, jeśli jako goście

czulibyśmy się na przykład bardziej komfortowo w lepiej umytej wannie, to po prostu ją dla siebie umyjmy, ale nie ogłaszajmy tego wszem i wobec po wyjściu z łazienki: „Słuchaj, domyłem ci tę wannę, bo miała straszne zacieki”. Do moich znajomych przyjechała ich ciocia, która postanowiła im „domyć” umywalkę w łazience. Nie wiedziała, że jej kolor to wynik specjalnego procesu technologicznego, a nie brudu. Umywalka kosztowała koszmarnie pieniądze, a ciocia potraktowała ją odkamieniaczem i zwyczajnie zniszczyła. Czasem chcemy dobrze, a wychodzi jak zwykle. A te podłogi u ciebie to był parkiet z egzotycznego drewna?

RM: Na szczęście nie.

Czyli pierwsza zasada jest taka, że szanujemy przestrzeń osoby, która nas gości. Nie ingerujemy w nią za bardzo. Myślimy o gospodarzach, żeby im nie przydawać pracy.

A czy nie uważasz, że gość powinien się dołożyć do jedzenia, jeśli przebywa kilka dni z wizytą u kogoś?

TS: Jeśli nasz gość je tylko *foie gras* i pije szampana, to może lepiej, żeby przywiózł prowiant ze sobą. W moim domu nie je się mięsa, w związku z tym kiedy wiem, że będą goście, którzy bez mięsa „nie dadzą rady”, zapraszam ich na obiad do restauracji, w której im przyrządzają kotlet schabowy lub stek. Tutaj ważna uwaga dla gospodarzy — jeśli dostajemy od gości wino lub inny prezent, na przykład słodczyce, to nie odkładamy na potem, jak goście wyjadą, tylko od razu wystawiamy je na stół.

RM: Tak, to może rzeczywiście być przykre. Kiedyś podarowałam komuś dobrą whisky, która powędrowała na półkę, jak to gospodarz powiedział, „z przeznaczeniem na wyjątkową

okazję” — poczułam wówczas, że moja obecność to nie jest jednak ta wystarczająco dobra okazja...

TS: Niepotrzebnie wzięłaś to do siebie. To zapewne miało na celu podkreślenie wartości tego trunku. Może ta wyjątkowa okazja będzie właśnie podczas kolejnego spotkania z tobą?

Nie powiedzieliśmy o jeszcze jednej rzeczy, która jest często spotykana w wielu polskich domach. Mam na myśli oczekiwanie od gościa, żeby zdjął buty. Akurat pod tym względem jesteśmy drugą Japonią, gdzie zdejmowanie butów jest normą. Zanim zaczniemy, warto przypomnieć, dlaczego kiedyś te buty zdejmowano w sieni...

RM: By słomy na butach nie przynosić z podwórza.

TS: Jeśli się wcześniej było u krów w oborze albo u świnek w chlewie, to trzeba było zzuwać buty uszargane gnojowicą. Natomiast w tej chwili większość z nas mieszka w mieście, w gościnę podjeżdża samochodem, a do mieszkania jedzie windą. Buty nie mają za bardzo gdzie się ubrudzić. **Oczekiwanie od gości, że po naszym dywanie będą paradować w skarpetach, jest szalenie nieeleganckie.** Oczywiście wiele osób mi tłumaczy: „No, ale przecież ja posprzątałem, odkurzyłem dywan i teraz mi to wszystko zabrudzą”. Wspaniale, że posprzątałeś, ale nie zapominaj, że **sprząta się i dla gości, i po gościach.**

Moi rodzice zawsze powtarzali, że zapraszając gości, trzeba się liczyć ze wszystkim, nawet z małymi zniszczeniami, i nie rozpaczać, jeśli coś się stanie. Może przewrócić się karafka, zbić filiżanka, pobrudzić parkiet. Trudno. W salonie domu moich rodziców do tej pory jest dziura w podłodze przy ścia-

nie. W czasie jednego z karnawałów rodzice zorganizowali taneczną imprezę. Przyszła na nią między innymi ich kuzynka, której nikt — nawet jej własny mąż — nie prosił do tańca. Stała pod ścianą i ze złości wydłubała obcasem dziurę w podłodze. Dziura została — nikt jej specjalnie nie zakrywał, albowiem przywoływała wspomnienie owej imprezy i było przy tym dużo śmiechu. I nikomu też nie przyszło do głowy, żeby robić tej dziewczynie jakieś wyrzuty.

Równie nieeleganckie jest wciskanie gościom kapci na nogi. W niektórych mieszkaniach są kapcie „tylko dla gości”, ale wielokrotnego użytku. Przydeptane, używane nie wiadomo przez kogo. Zmuszanie gości do zdejmowania butów to okropny zwyczaj i czuję się zażenowany tym, że nadal musimy o tym przypominać. Pamiętam minę mojej mamy, która przed wyjściem na przyjęcie starannie dobierała buty i torebkę do stroju, po czym musiała siedzieć na przyjęciu bez butów, chowając bose stopy pod stołem. Oraz asertywność mojego taty, który raz zmuszony do zdjęcia butów i siedzenia boso w garniturze, już więcej nie odwiedził tego domu.



Gdy Iksynscy przyjdą do mnie to każę im zdjąć spodnie

RM: Jeżeli to nie jest klasztor buddyjski czy inna świątynia, do której się wchodzi boszo, to pamiętajmy, że zdjęcie butów pozbawia człowieka gruntu pod nogami. Chyba że ktoś sam zdecyduje, że lepiej się czuje bez butów. Powiem ci jednak, że jako gospodarz mam problem z tym, że niektórzy goście już od progu ściągają buty, choć ja w ogóle tego od nich nie oczekuję. Zwłaszcza że w domu mam zwierzęta i na pewno ich sierść zostanie na tych skarpetkach.

TS: Zdarzało mi się nieraz przed takimi gośćmi niemal Rejtanem kłaść... (*śmiech*). Kiedy ktoś próbuje odruchowo zdjąć buty, mówię: „Zobacz, ja mam buty na sobie, więc ty też nie zdejmuj”. I to zazwyczaj działa. Ale jak ktoś się uprze, że chce bez butów — trudno, niech ściąga, należy to uszanować.

RM: Usprawiedliwiamy jedną sytuację: kiedy w domu jest małe dziecko, pełzające lub bawiące się na podłodze, dobrym wyjściem jest wtedy wzięcie ze sobą jakiegoś obuwia na zmianę. By czuć się dobrze, ale jednak nie ryzykować roznoszenia zarazków, prawda?

TS: Tak.

RM: Na zakończenie wizyty u kogoś dobrze jest mu za nią podziękować. Jeśli to dłuższa wizyta, to możemy dać bombonierkę albo kwiatki, jeśli krótka — to dobrze jest napisać choćby SMS-a. To miłe dla gospodarza, że gość docenił wspólny czas albo troskę, jaką został otoczony.

TS: Tak. Nawet jeśli już przy pożegnaniu dziękujemy, warto jeszcze zadzwonić albo napisać w ciągu najbliższych dwudziestu czterech godzin, że wróciliśmy szczęśliwie do domu i jeszcze raz chcemy podziękować za gościnę i za to, że było bardzo miło.

RM: Wtedy nawet niedogodności odejdą w zapomnienie.

Tom, a czy wypada wyprosić gości z domu? Mnie się to zdarzyło, przyznam szczerze. To była proszona kolacja, zjedliśmy kolację, wypiliśmy butelkę wina, ale goście siedzieli i siedzieli. Dochodziła już północ czy pierwsza w nocy i my już się ślanialiśmy na nogach. Posprzątałam na stole, wyniosłam wszystkie talerze i nic — dalej siedzą. My z grzeczności już tylko odpowiadamy, nie rozpoczynamy żadnych nowych wątków. W końcu po chwili namysłu uznałam, że nie dam dalej rady, i grzecznie powiedziałam: „Bardzo was przepraszam, ale jestem tak zmęczona, że muszę się położyć spać. Czy moglibyśmy kontynuować nasze spotkanie w innym terminie?”. Od tamtej pory kontakty raczej zamarły, ale nie po mojej stronie. Czy źle się zachowałam?

TS: Nie było to eleganckie. Niestety.

RM: Uważam, że to goście naruszyli zasadę, będąc u nas ponad sześć godzin na kolacji. Ja już nie jestem w stanie poświęcać się dla czyjegoś dobrego samopoczucia.

TS: Tylko że oni niestety są w lepszej sytuacji niż ty jako gospodarz. Do przyjmowania gości należy się przygotować — i w sensie przestrzeni, i mentalnie. Dla przykładu: jak zapraszam gości z dziećmi, to wiem, że muszę sprzątnąć do wysokości wzrostu tych dzieci wszelkie przedmioty, które dla mnie są cenne, żeby dzieci ich nie potłukły w zabawie. Albo te, którymi mogą sobie zrobić krzywdę. Mam w moim mieszkaniu łóżko na antresoli, więc zdejmuję z niego drabinę po to, żeby dzieci z niego nie spadły. Jeśli na drugi dzień musimy wstać wcześniej rano albo nie chcemy zbyt długo mieć gości, to uprzedzamy, że przyjęcie się skończy około 22 lub 23.

Oczywiście nie mamy stuprocentowej gwarancji, że goście się do tego zastosują, ale jest na to większa szansa.

Są też goście, w przypadku których nic — łącznie z: „O, u Kowalskich już ciemno, a tam też goście byli” — nie pomaga, ale jako gospodarze musimy poczekać, aż wyjdą. Wypraszanie gości jest nieeleganckie.

RM: Gdy skończyło się wino, a gospodarz wynosi talerze i podpira się ręką, to uważam, że nie ma już lepszego sygnału, że przyjęcie się skończyło...

TS: Jednocześnie można się czuć zaszczyconym — nasi goście tak dobrze czują się w naszym towarzystwie, że nie chcą wyjść.

RM: Też tak to sobie tłumaczyłam i dlatego znosiłam kolejną i kolejną godzinę (*śmiech*).

TS: Można też obrócić wszystko w żart. Gdy jadę do Nowego Jorku do mojego serdecznego przyjaciela Bibiego, to piszę do niego tak: „Słuchaj, tym razem wpadam do ciebie jak po ogień. Niestety. Nie prosz mnie, nie błagaj — nie przekonasz mnie. Zostanę tylko trzy miesiące” (*śmiech*).

RM: Dobry pomysł! I inspirujący.

Jak (się) gościć:

- Kiedy idziemy w odwiedziny, trzymajmy się ustalonej przez gospodarzy godziny. Nie przychodzimy za wcześnie, bo nie chcemy zastać gospodyni w peniuarze i gospodarza, który upycha skarpetki pod tapczanem. Nie przychodzimy też spóźnieni, no chyba że chcemy jeść zimne schabowe.
- Przyjmując gości, nie zmuszajmy ich do zdejmowania butów, nie podsuwajmy im łapci, które mają założyć. Jeśli nie lubimy sprzątać po gościach, to po prostu ich nie zapraszamy.
- Kiedy niesiemy gospodarzowi lub gospodyni kwiaty, wręczajmy je kwiatami do góry i pozbawmy je wcześniej folii, która nigdy nie miała nic wspólnego z elegancją.
- Jeśli jesteś kobietą, to pomimo tego że ładnie wyglądasz z tymi kwiatami i pasują ci do sukienki, oddaj je mężczyźnie do niesienia i wręczania.
- Jeśli jesteś mężczyzną, zaopiekuj się kwiatami — jeśli uważasz, że urąga to twojej męskości, to chyba rzeczywiście jest z tobą coś nie tak.
- Kiedy dostaniemy od gości prezent, to rozpakujmy go przy nich i nawet jeśli to kolejne zielone talerzyki lub ósmy komplet sztućców, grzecznie podziękujmy. Nie posuwajmy się jednak za daleko — nadmierny zachwyt i białe kłamstwo, że właśnie o takich talerzykach/sztućcach marzyliśmy, może sprawić, że w następnym roku dostaniemy kolejny, powiększony zestaw.
- Bycie gospodarzem to nieustanna opieka nad gośćmi — niestety, musimy się przygotować na to, że to my będziemy się najmniej bawić.

- Nie kokietujmy i nie mówmy przy każdym stawianym na stole półmisku, że to nam się na pewno nie udało — wymuszone komplementy smakują tak samo źle jak wymuszająca komplementy potrawa.
- Kiedy któremuś z gości zdarzy się zbić kieliszek czy talerzyk — nie wszyscy są tak zręczni jak my — nie róbmy afery z tego powodu i nie wpadajmy w szloch, spazmując i wypominając zniszczenie spadku po naszej babci. Jeśli mamy w domu rzeczy, które są dla nas cenne, to nie dawajmy ich gościom, tylko trzymajmy je w sejfie.
- Nawet nasi najbliżsi przyjaciele i rodzina, kiedy przychodzą do nas w gości, nierzadko zamieniają się w nieustannie żądające czegoś potwory. Przygotujmy się na to i spełniamy z uśmiechem ich zachcianki, bo inaczej ich znienawidzimy.
- Miejmy przygotowane koła ratunkowe w postaci wesołej historyjki na wypadek, gdy szwagrowie rzucą się sobie do gardeł, a teściowa wbije szpilę swojej synowej. Następnym razem zastanówmy się dobrze nad gronem osób, które chcemy posadzić razem przy stole.
- Po wizycie u kogoś prześlijmy mu następnego dnia wiadomość tekstową z podziękowaniami za spotkanie — to bardzo miły gest.



Przywitania, pożegnania

Czyli o sztuce spotkania

Renata Mazurowska: Tom, dlaczego podawanie ręki jest dla ciebie takie ważne?

Tomasz Sobierajski: Bo jako specjalista od komunikacji interpersonalnej wiem, że podana ręka może mi powiedzieć o spotkanym człowieku więcej niż tysiąc słów, które wypowie. Niemniej z podawaniem ręki mamy nie tylko komunikacyjny, lecz także grzecznościowy problem. Kilka miesięcy temu byłem na przyjęciu organizowanym przez moją kuzynkę. Podeszła do mnie i mówi: „Chodź, przedstawię cię kilku paniom”. Podeszliśmy do czterech kobiet stojących w półkołu. Katarzyna powiedziała: „Drogie panie, to jest właśnie Tomasz, o którym wam mówiłam”. Spojrzałem na nie, uśmiechnąłem się i... konsternacja.

RM: Czekaleś, aż panie podadzą ci rękę, a one czekały, aż ty podasz?

TS: Czekałem na reakcję pań. Żadna z nich nie wyciągnęła do mnie ręki, więc tylko się schyliłem, kiwnąłem głową

i uśmiechnąłem miło. To było moje przywitanie. I od tego momentu poczułem, że coś nie gra, że jest nie w porządku. Prowadziliśmy jakiś *small talk*, który mimo moich starań urwał się dosyć szybko. Rozstaliśmy się. Dwa dni później zadzwoniła do mnie Katarzyna, która na szczęście była przy tej sytuacji, i powiedziała, że panie były oburzone, bo zachowałem się w chamski sposób i nie podałem im ręki. Śmialiśmy się oboje, bo Katarzyna bardzo dobrze zna zasady. Jest żoną ambasadora.

Po chwili jednak poczułem się skonfundowany, ponieważ wszystkie poznane wtedy panie były prezeskami firm i powinny znać **podstawowe zasady, jak chociażby tę, że rękę podaje kobieta mężczyźnie, starszy młodszemu czy przełożony podwładnemu.**

Dla mnie brak podania ręki był niemiłym sygnałem. Poczułem, że nie chcą mnie bliżej poznać.

RM: Podobnie jak dla nich.

TS: Tak, bo powszechnie wiadomo, że ręki nie podaje się temu, kogo nie chce się znać, i może być to odebrane jako poniżenie. Dlatego znajomość tych reguł jest dla mnie bardzo ważna.

Ale oczywiście są odstępstwa. Załóżmy, że przychodzi do mnie na dyżur na UW moja studentka — wtedy to ja pierwszy jej podaję rękę, pomimo że ona jest kobietą. Ale ja jestem wykładowcą i tym samym mam wyższą rangę.

Gdyby jednak ta sama studentka, po skończeniu studiów, objęła stanowisko menedżera firmy badawczej i zaprosiła mnie na spotkanie, to wtedy ona pierwsza powinna podać mi

dłoń do przywitania — dlatego że jest osobą inicjującą spotkanie i to decyduje o jej nadrzędności.

Zresztą, jest to zgodne z kolejną zasadą: **to zawsze gospodarz pierwszy wyciąga rękę.**

Warto to wiedzieć, bo znajomość tej zasady ułatwia nam kontakt i w sposób czytelny ustanawia między nami relacje.

RM: Może w świecie biznesu to mężczyźni zwykle pierwsi wyciągają rękę i te panie czekały również na podobny gest z twojej strony?

TS: Myślę, że po pierwsze, wynikało to jednak z braku znajomości etykiety, a po drugie, z tego, że pod tym względem jako społeczeństwo jesteśmy mentalnie i emocjonalnie skrzyżowaniem amerykańsko-japońskim: Amerykanie, jako naród otwarty, podają ręce wszystkim, a Japończycy, jako naród zamknięty, nie podają nikomu.

Na pewno nieraz widziałś taką oto sytuację: mężczyzna wchodzi do pomieszczenia i wita się wyłącznie z innymi mężczyznami, tylko im podaje rękę, a kobiety skrzętnie omija. W dodatku jest przekonany, że w ten sposób wyraża szacunek do nich. A chodzi tak naprawdę o podkreślenie zasady: „Nie dotykam kobiety mojego kumpla”.

RM: Panie pierwsze powinny wyciągnąć rękę?

TS: Tak. Choć kobiety rzadko w świecie biznesowym witają się w ten sposób, nawet z innymi kobietami. A znajomość *savoir-vivre*’u powinna być w świecie biznesu obowiązkiem.

RM: Ja bym nie była taka restrykcyjna. Jestem za większą swobodą — uważam, że w zdemokratyzowanym świecie nie

ma większego znaczenia, kto pierwszy poda rękę, tylko czy w ogóle ktoś poda. Ważne, żeby się ludzie jakoś ze sobą przywitali. Czy naprawdę by się coś stało, gdybyś to ty tym panom podał pierwszy rękę? To by je obraziło albo ciebie by to obraziło?

TS: Ja miałbym poczucie, że je lekceważę.

RM: Bo stawiałbyś się wyżej niż one?

TS: Tak.

RM: Ale teraz, kiedy już wiesz, że właśnie niepodanie ręki spowodowało, iż poczuły się zlekceważone, może nagniesz trochę tę zasadę? Może trzeba założyć, że jednak nie wszyscy znają te maniery albo nie dla każdego są tak ważne, jak dla ciebie?

TS: O tym, że to zostało odebrane przez te panie jako nie-takt, dowiedziałem się dopiero później. Atmosfera stężała, bo ja niepodanie przez nie ręki odebrałem jako wyraz lekceważenia i niezainteresowania mną.

RM: I one niepodanie ręki przez ciebie odebrały podobnie. A dzisiaj jak byś to rozegrał?

TS: Tak samo jak wtedy. Nie spędzało i nie spędza mi to snu z powiek. Choć to była bardzo ważna dla mnie lekcja. Nauczyłem się szybciej odczytywać sygnały i w takich sytuacjach zdarza mi się, czasem wbrew etykietce, podawać rękę pierwszemu po to, żeby nie było nieporozumień.

RM: A jak będzie z witaniem się nowego gościa u cioci na imieninach, gdy inni goście siedzą już przy stole?

TS: Gdy wchodzi nowa osoba do pokoju, to siedzący przy stole pierwsi wyciągają rękę do przywitania. Jeśli żadna z osób tego nie robi, to przywitanie inicjuje gospodarz.

Jeśli i on tego nie robi, trudno — kłaniamy się wszystkim ogólnie i siadamy na wskazanym miejscu.

Nie musimy za to przy pożegnaniu ścisnąć się z każdym oddzielnie, bo to powoduje przy stole wiele zamieszania, przesiskania się, przesiadania — by tego uniknąć, możemy pożegnać się ze wszystkimi także ogólnie.

Pewnie to może być trudne do zrozumienia lub dziwne dla tych, którzy etykiety nie znają. Dla mnie jednak zasady są tak naturalne, że w ogóle się nad nimi nie zastanawiam, gdy jestem w środowisku, którego członkowie te zasady znają. Może dlatego tak bezpiecznie czuję się ze swoją bliższą i dalszą rodziną. W wielu innych sytuacjach moje „wyuczone” kody nie działają.

RM: I mówicie dwoma różnymi językami — ty językiem etykiety, a ktoś inny językiem, który jej nie zna. Łatwo o niezrozumienie intencji i o nieporozumienie. Prościej byłoby, gdybyśmy wszyscy mówili w tym samym języku. To po to potrzebna jest znajomość zasad.

TS: Niemniej świata nie zatrzymamy i coś, co było nie do pomyślenia dwadzieścia lat temu, dziś jest dopuszczalne, żeby nie powiedzieć — jest normą. Myślę na przykład o tym, jak powierzchowne relacje z internetu wpływają na relacje w realnym życiu.

RM: Jakie masz obserwacje jako socjolog i osoba z tzw. towarzystwa, jeśli chodzi o współczesne spotkania człowieka

z człowiekiem? Czy potrafimy być zaciekawieni drugą osobą i pełni szacunku do niej? Czy poświęcamy swój czas i uwagę, nie rozpraszać się?

TS: Wiele zależy od charakteru spotkań, ale po każdym spotkaniu, także biznesowym, powinniśmy podziękować.

Podobnie jest z wysłaniem podziękowania za przysłane CV czy odpowiedź na nasze ogłoszenie — dziękujemy, rozpatrzmy i się odezwiemy. Cokolwiek. Zmora dzisiejszych czasów jest brak odzewu na podejmowane przez nas próby kontaktu. Z moimi studentami kontaktuję się często drogą elektroniczną. Na pocztę dostaję wiadomości bez tytułu i treści, jedynie z załącznikami, przychodzące z bardzo dziwnych adresów typu: „calineczka”, „pysio” czy „kicia”. Teraz, nauczony doświadczeniem, na pierwszych zajęciach ustalam ze studentami reguły naszej komunikacji. Proszę o tytułowanie e-maili, pisanie paru słów do mnie w treści e-maila, nazywanie plików z załącznikami i wysyłanie e-maili z adresów składających się z imienia i nazwiska, bo jednak taka forma bardziej przystaje dorosłym ludziom. Oprócz tego proszę ich zawsze o odpowiedź zwrotną. A najbardziej zaskakuje mnie to, że studenci z rozbijającą szczerością mówią mi, że nikt wcześniej im tego nie mówił. Potem z niektórymi z nich prowadzę bardzo miłą korespondencję. Bawimy się formą i jest zabawnie. I najważniejsza rzecz: zawsze, ale to zawsze odpowiadamy na e-maile. Wystarczy krótkie „dziękuję” — dzięki temu nadawca wie, że e-mail dotarł. Nie uznaję tutaj żadnych wymówek. Wiem, co mówię, bo sam niemalże każdego dnia odpisuję na około pięćdziesiąt e-maili, ale robię to, bo nie wyobrażam sobie pozostawienia ich bez odzewu.

Tak na marginesie: mam wrażenie, że powierzchowność kontaktów przeniosła się do świata rzeczywistego nie tylko z internetu, lecz także z biznesu. Spotykamy się z innymi głównie „po coś”, w jakimś celu — ten biznesowy „interes” przeniół się także na prywatne spotkania. Nie spotykamy się, albo coraz rzadziej się spotykamy, dla przyjemności, żeby zwyczajnie porozmawiać i — jak ja to nazywam — po prostu „tracić czas”. Cudzystów jest tu konieczny, bo to zwykle są rozmowy ważne, ciekawe, ubogacające. I ja za te spotkania też zawsze dziękuję — e-mailem albo SMS-em. Tym bardziej że osoby, z którymi spotykamy się prywatnie, zwykle powierzają nam swoje tajemnice, mówią o czymś dla nich ważnym. Zostawienie ludzi bez żadnej informacji zwrotnej, a także bez zapewnienia, że jesteśmy z nimi i że ich rozumiemy, może spowodować, że będą się czuli niepewnie lub będą mieli obawy, iż za bardzo się odkryli, zbyt wiele powiedzieli albo czymś nas urazili. A utwierdzenie ich w tym, że są dla nas ważni i że rozmowa była inspirująca, jest kłamrą domykającą spotkanie i dającą szansę na to, że może dojść do kolejnego spotkania.

RM: To bardzo ułatwia dalsze kontaktowanie się i buduje więź. Nawet jeżeli kolejne spotkanie nie nastąpi szybko.

Tom, a jak jest z całowaniem się? Ale nie tym romantycznym, tylko na powitanie lub pożegnanie. We Francji ludzie całują się w oba policzki, u nas w Polsce jest zawsze konsternacja — dwa razy czy trzy? Głupio tak zawisnąć z wyciągniętą w ciup buzią, gdy wujek Zenek lub ciocia Kazia poszli się witać lub żegnać już z kimś innym.

TS: Podstawowa kwestia jest taka, czy w ogóle powinniśmy się witać pocałunkiem, a jeśli tak, to z kim.

RM: No właśnie. Przyznam, że mnie razi, gdy obcy ludzie rzucają się do całowania — dla mnie to krępujące. Każdy ma przecież inny margines bliskości.

TS: To rzeczywiście bywa trudne. Czasami nie wiadomo, jak się zachować. Dlatego to kolejny argument za tym, by witać się wyciągnięciem ręki. Wyciągając rękę, od razu ustalasz, na jaki dystans chcesz trzymać nieznaną ci osobę. Możesz dodatkowo usztywnić nieco ciało, by obcy ludzie nie zawieszali ci się na szyi. Konkludując: pocałunki, niezależnie od tego, czy jeden, czy dwa, powinny być zarezerwowane dla najważniejszych dla nas osób. A życzliwość można wyrażać podaniem ręki, spojrzeniem, uśmiechem czy innym gestem.

RM: Ale z ciocią Zosią całujemy się dwa razy czy trzy?

TS: To zależy od rodzinnych zwyczajów. Mogę opowiedzieć, jak to jest w mojej rodzinie. Paradoksalnie, im słabszy jest kontakt, tym liczba pocałunków się zwiększa. Z najbliższymi osobami najczęściej po prostu mocno się przytulamy.

RM: To jest dobra odpowiedź i świetna puenta!

Pamiętajmy, że:

- Rękę podaje zawsze pierwsza kobieta mężczyźnie, przełożony podwładnemu, starszy młodszemu — ta zasada pozwoli nam uniknąć popełniania gaf; ta sama zasada dotyczy przechodzenia na „ty”.
- Mężczyzna podaje rękę nie tylko innym mężczyznom; kiedy w danym gronie znajdują się tylko kobiety, powinien poczekać na inicjatywę z ich strony.
- Nie przytrzymujemy podanej ręki zbyt długo, wystarczy kilka sekund — no chyba że chcemy komuś bardzo wylewnie podziękować.
- Nie potrząsamy podaną ręką zbyt agresywnie, nie wyłamujemy kobietom barków w celu pocałowania ich w rękę, a po uścisku nie wycieramy swojej ręki w ubranie lub chusteczkę, nie biegniemy też do toalety, żeby ją zdezynfekować — jeśli nie lubimy podawać ręki, to po prostu tego nie róbmy.



Selfie i YouTube party

*Czyli o powszechnej potrzebie „ja jestem!”
i o naszych bliskich relacjach... ze smartfonami*

Tomasz Sobierajski: Wiesz, co zaobserwowałem, à propos wspólnej przestrzeni i budowania społecznych relacji? W cyklu *Jacy Polacy?* mówiliśmy między innymi o zjawisku szklanych baniek. Wiele osób, idąc chodnikiem, jest zapatrzonych w ekrany swoich smartfonów. Osoby te coś klikają, czegoś słuchają, jednym słowem: są w jakiejś relacji ze swoim telefonem, na przykład przeglądają portal społecznościowy, i w efekcie są wyłączone z otaczającego je fizycznego świata. I kiedy ktoś w ramach naszego programu podchodził do nich z prośbą o pomoc, pozostawał niemal niezauważony. Do nich ta prośba o pomoc nie docierała. To było jak pukanie do szklanej bańki.

Renata Mazurowska: Podobnie jest, gdy wsiądziesz do wagonu metra — wszyscy są podłączeni do swoich urządzeń, a jednocześnie odłączeni od świata. Można się nie kontaktować ze światem zewnętrznym na wiele sposobów — myślę, że

współczesna technologia bardzo nam to ułatwia. Telefon czy tablet pozwala nam być ze światem w taki sposób, w jaki to kontrolujemy, a świat wirtualny może być dla niektórych bardziej realny i prawdziwy niż rzeczywisty. Jeśli nie mamy ochoty uczestniczyć w czymś, bo to by nas za mocno angażowało, zawsze możemy uznać świat zewnętrzny za intruza. Można być samemu ze sobą. Bez relacji ze światem. Żyjemy często życiem wirtualnym — ono staje się tym realnym.

TS: Jesteśmy tak bardzo zaangażowani w przestrzeń internetową, że w ogóle nie dostrzegamy tej wokół siebie — miejskiej, społecznej. Nie zwracamy w ogóle na to uwagi, nie uważamy życia, ludzi, zdarzeń... Sam się na tym łapię.

RM: To zadziwiające, jaką karierę zrobiło selfie... Autoportrety nie są wymysłem naszych czasów — wcześniej stosowano na przykład lustra, by sfotografować swoje odbicia. Zadziwiająca jest jednak skala zjawiska — te zdjęcia są robione w zasadzie z każdego powodu i bez powodu, a potem są umieszczane głównie na portalach społecznościowych. Nie ma jeszcze nic niestosownego (choć to się może podobać lub nie), gdy fotografujemy wyłącznie siebie, ale są też selfie grupowe — zamieszczane później na Facebooku bez wiedzy osób, które na nich się znajdują. Zdaje się, że przydarzyła ci się taka historia?

TS: Ktoś może mówić: „Ja bym nie miał nic przeciwko temu i nie wiem, dlaczego ty masz”. To nie osoba, która została sfotografowana, powinna powiedzieć: „Tylko nie umieszczaj tego na Facebooku”, ale osoba, która robi selfie, powinna zapytać: „Czy mogę to wrzucić do sieci?”. Jeżeli tego nie robi, to postępuje bardzo nieelegantcko. Zwłaszcza jeśli chodzi o zdjęcia

robione na jakichś przyjęciach czy prywatkach, bo nie zawsze chcemy, żeby nasze życie prywatne przestało takim być, gdy zostanie „zawieszone” na portalach społecznościowych. Ja sam często zamiast wysyłać zdjęcia, robię odbitki i daję je znajomym.

RM: Czyli wróciłeś do wersji analogowej swojego życia?

TS: Tak, bo wersja analogowa mimo wszystko jest mniej inwazyjna. Niechętnie dzielę się zdjęciami prywatnymi i moje zaufanie jest rzeczywiście dość ograniczone w tym wypadku.

Jeśli chcemy publikować swoje zdjęcia w internecie, to proszę bardzo, ale jeśli jest na nich także inna osoba, to powinniśmy uzyskać jej zgodę. To niewiele kosztuje, nie zabiera dużo czasu, a my nie będziemy musieli się bać o to, że zostaniemy pozwani do sądu za naruszenie prywatności.

RM: To rzeczywiście ciekawe, że ludzie masowo informują otoczenie, gdzie spędzają wakacje, co zjedli na obiad czy kto do nich przyjechał, i nie biorą pod uwagę tego, że zdjęcie raz opublikowane na Facebooku zostaje na zawsze w internecie, zwłaszcza jeśli jest jeszcze „otagowane”.

O czymś takim jak prywatność czy autonomia w zasadzie nie ma już co marzyć... Zdjęcia z zaciśza domowych albumów, do których sięga się tylko, gdy przyjdą goście, mają dziś wielotysięczną oglądalność — każdy, nawet jeśli żyje na innym kontynencie, może nas zobaczyć.

TS: To prawda. Strach się bać. Trzeba uważać na każde zachowanie, bo wszystko jest uwieczniane i umieszczane w internecie. Powszechne założenie jest takie, że wszyscy tak ro-

bią. Ale są też ludzie, którzy robią inaczej i myślą inaczej niż my, i to o nich przede wszystkim warto pamiętać.

RM: A może to jest tak, że kiedyś sławni byli tylko nieliczni, a dziś w zasadzie każdy może być popularny — właśnie przez lajki, przez liczbę swoich zdjęć zamieszczanych w internecie z byle jakiej okazji. Parę karier celebryckich zaczęło się od wrzucenia do sieci nagiego zdjęcia czy „domowego porno”. Parę dni temu ze zdumieniem odkryłam, że profil Kim Kardashian śledzi ponad 4 miliony osób. Z tego, co udało mi się wyczytać, to ona niczym specjalnym w życiu się nie zajmuje — oprócz tego, że się ubiera, przebiera, tyje lub chudnie, zachodzi w ciążę lub rodzi dziecko. Zastanawiam się, do jakich rozmiarów rozbudowane jest w dzisiejszych światach „wystarczy być”. Ludzie giną w wypadkach, gdy robią sobie zdjęcie.

Mogłoby się wydawać, że to, o czym mówię, nie dotyczy tematu dobrego zachowania — ale jednak dotyczy. Bo odzwierciedla wielki stopień zainteresowania sobą samym, a niemal zerowy otoczeniem i wspólnotą. No chyba że w kontekście tych lajków. Te zdjęcia krzyczą: „jaka jestem mądra”, „jaki jestem piękny”, „jaka jestem szczęśliwa”, „jaki jestem bogaty” itd.

Ja, ja, ja. Ja JESTEM. Ja jestem najważniejszy. Moje życie jest wyjątkowe.

Z jednej strony pragniemy miłości i tłumy, a z drugiej ci inni ludzie nas kompletnie nie obchodzą, o ile nie robimy na nich wrażenia.

TS: Traktujemy ludzi jedynie jako statystów w naszym życiu. Rzeczywiście w świecie rozbuchanego ego zanika ciekawość drugiego człowieka. W tej chwili nikt nie zadaje innym py-

tań, każdy chce mówić tylko o sobie. Z doświadczenia wiem, że osoby, które są skupione tylko na sobie, są zwyczajnie nudne.

RM: Jednocześnie tę popularność można przekuć na coś dobrego. Tak jak zrobiła to twoja ulubienica Joanna Krupa — miłośniczka zwierząt. Zachęca do adopcji psów, jest przeciwniczką noszenia futer — można zrobić użytek z narzędzia, które pozwala nam przemawiać do wielu osób.

TS: I to jest doskonały przykład. Chodzi o to, żebyśmy to my mogli korzystać z narzędzi, a nie by narzędzia zawładnęły nami. Jeśli Stephen Hawking grzmi, że sztuczna inteligencja nas zniszczy, to chodzi mu przede wszystkim o to, że zamiast używać jej do dobrych celów, prostą drogą zmierzamy do tego, by przejęła ona nad nami kontrolę. Pani Joanna robi wspaniałe rzeczy dla zwierząt, media społecznościowe wykorzystuje na sposób amerykański i jestem przekonany, że nawet jeśli coś jest „przypadkowe”, to takie nie jest.

RM: Jestem fanką internetu, uważam, że pozwala skracać odległości i ułatwia dostęp do świata. To my decydujemy, jak z niego korzystać.

TS: To prawda, ale to, że mogę rozmawiać niemal codziennie z moim chrześniakiem z Australii, nie oznacza, że nie tęsknię za tym, żeby się z nim spotkać. Jeśli ktoś doszczętnie zatracił tę granicę pomiędzy realnym a wirtualnym światem, to niedobrze. Tacy ludzie będą w przyszłości twoimi pacjentami. Dla mnie świat wirtualny to jest świat kreacji, w dużym stopniu uzależniony ode mnie. To jest świat jednostkowy, indywidualny. A świat realny to świat wspólnoty — wypeł-

niony osobami, z którymi się spotykam na żywo, które kocham, które lubię.

RM: A skąd popularność portali społecznościowych? Czy nie jesteśmy jednak w jakiejś wspólnotcie?

TS: To jest quasi-wspólnota. Niewiele tam wnosimy, niewiele z tego wyciągamy. Nie możemy się spodziewać, że na kogośkolwiek możemy liczyć. To błyszcząca dekoracja naszego życia.

RM: Chyba nie do końca się z tobą zgodzę. To jest narzędzie i jak każdego narzędzia można go używać do różnych celów — albo do lansu, albo do zebrania pieniędzy na szczytny cel, albo nawet po to, by uratować komuś życie. Ja mojego psa mam właśnie z Facebooka... Uczestniczyłam w zbiórce na odbudowę domu osoby zupełnie mi nieznanej, pomagałam zbierać fundusze na chore dziecko itd. Facebook bardzo się do tego przydał.

Ale rozumiem też, że nie każdy chce czytać książkę na iPadzie, i raczej woli pisać piórem, niż używać klawiatury. Jednak dzięki powszechności urządzeń elektronicznych dziś każdy potrafi „pisać na maszynie”. Każdy też może zostać fotografem, pisarzem, dziennikarzem i blogerem — wystarczy, że ma smartfona i dostęp do sieci. Jeszcze wciąż lepiej sprzedają się tradycyjne książki niż e-booki, wraca moda na gry komputerowe z lat 80. i 90., są firmy fonograficzne, które wydają tylko winyle — więc dla każdego coś miłego.

TS: Sentymentami moim zdaniem nie będziemy kierować się wiecznie, ponieważ świat wirtualny jest często dużo łatwiejszy. A co do blogów, zgodzę się, że i one mogą dołożyć się do

wspólnotowości — ludzie dzielą się z innymi tym, jak zrobić ciasto, naprawić szafkę albo zrobić kolczyki. Oddają swoją wiedzę innym ludziom. Natomiast fotografowanie się w ładnej sukience na tle mostu nic nie wnosi i znowu jest opowieścią w stylu „jaka jestem ładna, jaki jestem ładny”.

Przez to skupianie się na sobie tracimy bardzo rzadką już w tej chwili, a bardzo cenną umiejętność rozmowy, dyskusji. Zauważyłem na przykład, że niektóre spotkania towarzyskie przekształcają się w tzw. YouTube party.

RM: Na czym to polega?

TS: Na tym, że ktoś chce pokazać innym albo skecz, który widział ostatnio i który bardzo go rozbawił, albo jakieś inne śmieszne filmiki. Jak się domyślasz, w takich sytuacjach od razu jeży mi się włos na głowie, ale niestety, dobry obyczaj nakazuje, by spędzić te pięć minut, patrząc w ekranik tabletu lub smartfona, i udawać, że człowieka to interesuje.

Niestety, nie jestem jeszcze w tym wieku, żeby wymówić się jaskrą, wyłączyć się i popijać swobodnie wino. Intencja zapewne jest dobra — chcemy podzielić się z innymi tym, co jest dla nas ważne — ale wykonanie już gorsze. Choć i tak uważam, że dużo gorsze byłoby, gdyby ktoś zamiast pokazać ten filmik, zaczął go opowiadać. Najbardziej nudne na przyjęciach są sytuacje, kiedy ktoś opowiada filmy, sny i dowcipy. Nie wiem wtedy, gdzie mam się schować.

RM: Myślę, że dla wielu ludzi świat wirtualny i świat realny to już jeden świat. To, co dzieje się w sieci, jest dla nich tak samo ważne jak to, co dzieje się na przykład w pracy. Jest tak samo realne.

TS: To prawda. Wbrew opinii wielu osób uważam tak jak i ty, że dla młodego pokolenia podział na te dwa światy jest sztuczny. Ale nie ograniczajmy tego tylko do filmików w sieci. Podobnie jest, kiedy włączamy telewizor przy gościach i uciśzamy ich, bo właśnie nadają kolejny odcinek *M jak miłość*. Wszyscy muszą zamilknąć, bo gospodarz zmusza gości do śledzenia losów rodziny Mostowiaków.

RM: To prawda. Poczułam się zbyteczna, gdy wpadłam z rodziną wizytą zaledwie na godzinę, a moi gospodarze musieli w tym czasie obejrzeć *Wspaniałe stulecie*. Byłam wprowadzana — choć tego nie chciałam — w skomplikowane wątki głównych bohaterów tasiemcowego serialu i w końcu uznałam, że wyjdę wcześniej i pójdę na kolejne spotkanie spacerem, wolna od trosk tureckich monarchów...

TS: Zawsze w takich sytuacjach zastanawiamy się, czy trafiliśmy do dobrego miejsca. W domu uczono mnie, że wszystko podporządkowuje się gościowi. Jeśli nie mamy na to ochoty, to nie zapraszamy gości. Gdy przychodzimy z wizytą wyłączamy telefon, a gdy gości przyjmujemy, poświęcamy im sto procent naszego czasu i uwagi.

RM: Pamiętajmy, że to spotkanie z drugim człowiekiem — już nigdy się takie nie zdarzy, może będzie jeszcze dziesięć spotkań, ale już innych. A zdjęcia czy filmy na YouTube zostaną. Jeśli nie jesteśmy ciekawi innych ludzi, nie lubimy ich albo nie mamy dla nich czasu, to po prostu się nie spotykamy. Każdemu należy się uwaga i atencja.

TS: Inaczej gość już nigdy nie wróci. No chyba że akurat na tym nam zależy.

Selfie, czyli „JA JESTEM!”

Jedną z pierwszych nastolatek, które zrobiły sobie „selfie”, była trzynastoletnia wielka księżna Rosji Anastazja Nikołajewna — było to w 1914 roku. Księżna użyła aparatu Kodak i lustro, by zrobić sobie autoportret i wysłać go do przyjaciela.

W czasach nam współczesnych także nastolatki narzuciły tę modę — w 2000 roku na MySpace, a w latach 2006–2009 na zdobywającym większą popularność Facebooku. Wówczas jeszcze zdjęcia były robione także z użyciem lustra. Nazwa *selfies* pojawiła się w 2009 roku dzięki portalowi internetowemu Flickr — tak nazwano falę nadsyłanych tam autoportretów robionych przez nastolatki. Do rozpowszechnienia się zjawiska przyczynił się rozwój technologii smartfonów. Dziś moda na *selfies* nie dotyczy już tylko młodych osób, lecz także dorosłych.



Kiedy „ty”, kiedy „pan”

Czyli o tendencji do skracania dystansu

Renata Mazurowska: Kultury narodowe możemy podzielić między innymi na ceremonialne i mniej ceremonialne. Tu, w Polsce, przywiązujemy dość dużą wagę do hierarchii, do tytułów — mówimy „panie magistrze”, „panie docencie”, „panie doktorze”. Nawet w aptece do farmaceutki mówimy „pani magister”, co mnie zresztą zawsze bawi. W pracy zwracamy się do siebie „pani Kysiu”, „panie Franciszku” (zwłaszcza wydaje mi się to częste w budżetówkach), ale już w organizacjach biznesowych, w sektorze prywatnym, ten dystans się skraca, nawet w relacjach szef – pracownik ludzie zwracają się do siebie po imieniu.

Czy ty, jako reprezentant starej szkoły dobrego wychowania, ale też socjolog, masz wytyczne dla nas, w jakich sytuacjach jednak nie wypada do kogoś zwracać się na ty? Od czego to zależy?

Tomasz Sobierajski: Do „tytułomanii” przywiązani są szczególnie Niemcy i Austriacy. My jesteśmy gdzieś pośrodku.

Jedną nogą w dawnej Europie, a drugą w Ameryce. Moim zdaniem rezygnacja z wszelkich tytułów mogłaby być krępująca dla obu stron, bo mimo że rzeczywiście zarażeni już jesteśmy amerykańską kulturą, to jednak wciąż jesteśmy przywiązani do form „pan”, „pani” czy tytułów naukowych. To jest u nas wielowiekowa tradycja. Przejdzie z kimś na ty i bycie z kimś po imieniu wielu Polaków utożsamia automatycznie ze skróceniem dystansu i zwyczajnie sobie z tym nie radzi. Wiele osób traktuje to bardzo prostolinijnie i sądzi, że od teraz może sobie pozwolić na więcej — poklepać po plecach, zganić, opowiadać rubaszne żarty (no bo przecież ten ktoś jest teraz naszym kolegą). A to nieprawda. Nawet po przejściu na ty szef pozostaje szefem, osoba starsza osobą starszą, a kobieta kobietą. „Tykanie” nie zwalnia nas z przestrzegania zasad dobrego wychowania i okazywania drugiej osobie szacunku przynależnego do jej pozycji lub roli społecznej. Jeśli ktoś starszy prosi mnie o mówienie mu po imieniu, traktuję to jako przywilej i tym bardziej jestem uważny na zachowanie właściwych relacji z taką osobą.

RM: Poza tym wydaje mi się, że trzeba uszanować różnice indywidualne — nie każdy z nas lubi to skracanie dystansu i czuje się bardziej komfortowo, gdy pozostaje w zawodowych, profesjonalnych relacjach, a tę granicę wyznaczają właśnie formy „pani/pan” czy „doktor/profesor”.

TS: Masz rację. Myślę, że korporacyjnie wymagane mówienie do szefa po imieniu nie jest dobrą formą ustawienia relacji z podwładnymi. I jedna, i druga strona powinna szanować swoją wolę. Są osoby, dla których takie skrócenie dystansu jest bardzo trudne i mocno je krępuje.

Forma „pan/pani” oprócz tego, że jest grzeczna, jest również ładna i bardzo dobrze wpisuje się w naszą kulturę. Najpierw w czasach komuny próbowano ją wybić jako przejaw wyższości klasowej, a dziś próbuje się ją wykarczować jako element zaburzający liberalną formę zarządzania kapitałem ludzkim i kształtowania kultury organizacji. Forma „panowania” nie musi być przeszkodą dla przyjaźni. Podoba mi się, gdy ty z naszą wspólną przyjaciółką Krystyną tytułujecie się, dla zabawy, „pani – pani”.

RM: Można być na pan/pani i być w wielkiej przyjaźni — przykładem niech będą Jan Nowicki i Piotr Skrzynecki.

TS: Tak, wielu intelektualistów i filozofów żyło w wielkiej przyjaźni, jednocześnie zwracając się do siebie w oficjalnej formie. Czasem jest to forma zabawy konwencją, a czasem podkreślenie szczególnego szacunku do drugiego człowieka.

Przyznam natomiast, że jestem nieco wrażliwy — może ze względu na austriackie konotacje — na formy „pani Krysiu” i „panie Tadku” kierowane nawet do szczególnych osób. Wydaje się nam, że to miły zwrot, ale w Austrii właśnie ta forma zwracania się do kogoś jest zarezerwowana dla osób o niższym statusie społecznym. Dlatego też, żeby się nie wywyższać i okazać szacunek, w Austrii zwraca się do innych osób, używając nazwiska, czyli na przykład „panie Domenstrauss” czy „pani Lischke”.

Wiem, że w Polsce „pani Krysia” i „pan Zdzisiek” to powszechnie przyjęte formy, jednak w sytuacjach oficjalnych proponowałbym używanie pełnych imion, na przykład „pani Krystyno”, „panie Jerzy” czy „panie Tadeuszu”. Nie wyobrażam sobie, żeby przy pierwszym spotkaniu panią Krystynę

Jandę tytułować „panią Krysią”, a do pana Jana Peszka mówić „panie Janku”. Świat kolorowych mediów bardzo ludzi zbliżył do siebie, sfraternizował, spłaszczył formy i relacje. Wszyscy przyjaźnią się od pierwszego spotkania i „tykają się” od razu. Jednak można zachować dobry, zdrowy dystans. Od lat obserwuję, jak dobrze radzą sobie na tym polu Olivier Janiak czy Piotr Kraśko, którzy są niezwykle uważni na innych i mają doskonałe maniery. Dużo się można od nich nauczyć i warto się na nich wzorować.

RM: Tom, a jak jest na polskich uczelniach? Na amerykańskich często studenci zwracają się do wykładowców po imieniu.

TS: Trzeba znaleźć złoty środek. Zauważam, że im więcej kompleksów, tym większe przywiązanie do tytułu. Osoby pewne siebie i świadome tego, kim są, wiedzą, że ich autorytet nie zależy od formy, w jakiej zwracają się do nich inni. Ci bardziej niepewni mocno przestrzegają używania swoich tytułów, tak jakby stanowiły one bufor dla ich niewiedzy, niedojrzałości czy niepewności. Warto jednak przy tej okazji zwrócić uwagę na bardzo ważną rzecz, z której zbyt często rezygnujemy. Podam przykład. Jestem zaprzyjaźniony z wybitnym profesorem, do którego mam zaszczyt mówić po imieniu. Czasami spotykamy się w sytuacjach oficjalnych w mniejszym i większym gronie. I do głowy by mi nie przyszło, podobnie jak i jemu w analogicznej sytuacji, żeby mówić do niego: „Pawle, zgadzam się z tym, co powiedziałaś”. Powiem: „Panie profesorze, zgadzam się z tym, co pan powiedział”. Spotykając się towarzysko, mówimy sobie po imieniu, jednak sytuacje zawodowe wymagają od nas zachowania odpowiedniej konwencji. Warto o tym pamiętać i nie przekraczać

tej cienkiej czerwonej linii. Moi rodzice byli często zaprzyjaźnieni ze swoimi przełożonymi, ale nawet w domu mówili o nich w oficjalnej formie.

RM: Wiem, że ze swoimi studentami nie przechodzisz na ty.

TS: Nie mam takiego zwyczaju, co wynika głównie z szacunku do nich. Przechodzenie na ty ze studentami jest trudne, ponieważ powoduje duży dysonans — a wielu studentów nie wyczuwa granicy. W ciągu dziesięciu lat mojej akademickiej kariery na setki studentów, których uczyłem, przeszedłem na ty z czterema osobami. Trzy z nich doskonale sobie z tym poradziły i kolegujemy się do dziś. Jedna z nich skrócenie dystansu potraktowała jako szybką ścieżkę do „załatwiania” sobie wpisów w sekretariacie. W związku z tym szybko wróciłem do bardziej oficjalnej formy.

RM: A ja myślę, że ważny jest kontekst albo otoczenie — w moim kręgu szkoleniowym i terapeutycznym, wykładowcy i szkoleniowcy proponują, najczęściej, uczestnikom szkoleń przejście na ty.

TS: Dystans można dostosowywać do okoliczności. Jeśli na przykład pracuję z grupą studentów przy projekcie badawczym, skracam z nimi dystans, co wcale nie oznacza, że przechodzę z nimi na ty.

RM: Powiedzmy jeszcze, bo to zawsze budzi wątpliwości, kto komu proponuje przejście na ty — wiem, że starsza osoba młodszej, kobieta mężczyźnie.

TS: Tak, to prawda. Mniej oficjalną formę jako pierwsza proponuje również osoba, która jest wyżej w hierarchii (zawodowej, społecznej), czyli na przykład profesor doktorowi,

szef pracownikowi. Ale to sprawia pewien kłopot osobom, dla których autorytet ma silne znaczenie i które nie są w stanie do kogoś, kogo podziwiają i szanują, zwracać się po imieniu — w związku z tym próbują używać formy bezosobowej, krygują się, co staje się niezręczne dla obu stron. Czasem starsze osoby proponują młodszym przejście na ty, bo liczą na to, że to [K1]je odmłodzi, a w efekcie krępują swoją postawą tę drugą stronę. Dlatego uczulam, by do przechodzenia na ty nie podchodzić bezrefleksyjnie i zawsze uwzględnić wolę drugiej osoby, nie myśleć tylko o sobie samym. Myślenie o innych jest zawsze oznaką dobrego wychowania.

RM: A może w takiej sytuacji pomaga też poczucie humoru?

TS: Poczucie humoru pomaga zawsze. Szczególnie w sytuacjach, kiedy pojawiają się jakieś gafy i niezręczności. Potrzeba też czasu. Niektóre osoby proponują: „Może na razie umówmy się, że pani będzie mi mówić na ty, a ja jednak ciągle będę mówić pani”.

RM: *(śmiech)* Przypomniała mi się anegdotyczna już sytuacja, kiedy będąc na wczasach — dobiegałam wówczas trzydziestki, a więc nie byłam przesadnie stara — zaproponowałam pewnej dwudziestolatce, która ciągle mówiła do mnie „pani”, przejście na ty. Ona mi właśnie odpowiedziała tak, jak ty powiedziałaś: „Pani oczywiście może do mnie mówić po imieniu, ale ja do pani nie będę, bo mam szacunek do starszych osób”. Powiem ci, że wtedy chyba po raz pierwszy poczułam się staro. W związku z tym sędzę, że ta refleksja i uważność na to, co komu powiedzieć, powinna być obustronna.

TS: Tak, ale nie do końca. Bo propozycja wyszła od ciebie.

RM: Aha, czyli biorę ewentualne koszty emocjonalne na siebie?

TS: Tamta dziewczyna chciała być grzeczna, wyszło dość niezręcznie — niemniej każdy, kto proponuje skrócenie dystansu, musi po prostu liczyć się z tym, że dla tej drugiej osoby może to być trudne. Jeszcze raz podkreślam — propozycja skrócenia dystansu to zaszczyt, choć czasem bywa krępujący.

RM: Czyli konkluzja jest taka, że to wcale nie jest proste i każdy z nas może reagować inaczej. Jedni dążą do skracania dystansu i dobrze się czują, mając wokół siebie samych kolegów, innym dla dobrego samopoczucia potrzebna jest większa przestrzeń i mniej relacji społecznych. Bądźmy na to uważni.

TS: I uszanujmy naszą różnorodność.



Kogucia noga!

Czyli o sztuce(?) przeklinania

Renata Mazurowska: Chciałabym wspomnieć mojego dziadka — urodzonego jeszcze w XIX wieku... Mama opowiadała mi, że dziadek używał tylko dwóch przekleństw: „cholera” i „febra angielska” (febra, czyli dawniej malaria). Jak na tamte czasy (Polska przedwojenna) i swoje pochodzenie był dosyć dobrze wykształcony — miał zostać księdzem, ale nie pozwoliła mu na to lekka wada wymowy. Zastanawiam się, na ile pochodzenie i wykształcenie ma wpływ na kulturę osobistą i czy można w tym kontekście mówić o przeklinaniu właśnie — bo niejedna dobrze urodzona panna klęła jak szewc. Niektórym osobom, jeśli jest to część ich osobowości, łatwiej wybaczymy plebejski język. Po której jesteś stronie?

Tomasz Sobierajski: Myślę, że warto ustalić na samym początku, iż przeklinanie jest nieładne i zawsze pokazuje pewną słabość. Ale przeklinanie może też być pewną formą zabawy.

RM: Zabawy słowem?

TS: Słowem, sytuacją — pewną grą towarzyską. Ale niedopuszczalne jest przeklinanie potoczne, wulgarne, w miejsce przecinka czy jako wyraz gwałtownych emocji.

RM: Dla mnie przekroczeniem granic jest nazywanie kogoś w wulgarny sposób — mówienie o kimś, personalnie, przy użyciu wulgarnych epitetów.

TS: Zaobserwowałam na pewno — jak każdy, kto był mimowolnym świadkiem rozmowy osób, które przeklinały — że takie sytuacje rodzą poczucie zagrożenia, a przynajmniej poczucie braku komfortu. Przekleństwa kojarzą się z agresją, przemocą. Nie chcemy i nie lubimy brać w tym udziału.

Natomiast są osoby świetnie wykształcone i z wysoką pozycją społeczną, które przeklinają, ale robią to z wdziękiem. Jednak to wyjątki. Absolutne. Znam kilka takich osób, ale nie wymienię ich z nazwiska. To wspaniali ludzie, piękne postaci, którym zdarza się przekląć, ale w sposób, który nie razi, a bardziej śmieszy. Większość z nas powinna się jednak pilnować.

Myślę, że słowa, które dobieramy w sytuacjach wzburzenia, zależą od tego, co — mówiąc kolokwialnie — wynieśliśmy z domu. Dla mojego taty słowem najwyższej rangi była „psia krew”. Ale za to mówił to gniewnie, soczyście, z odpowiednią intonacją. I dla wszystkich było jasne, że jest już wyprovokowany z równowagi. Dla mojej mamy najsilniej nacechowanym słowem była „cholera”, podobnie jak dla twojego dziadka. Ktoś by mógł powiedzieć, że to słowo dość „lajtowe”, ale wypowiedziane w emocjonalnej sytuacji brzmiało groźnie.

RM: A co myślisz o zdrobnieniach czy próbach zmiękczenia w postaci na przykład „kogucia noga”, „motyla noga” albo „orzeszku! (o rzesz ku...)”?

TS: Albo „kuźwa”, „cholercia”, „zajefajnie”.

RM: Niektóre „brzydkie wyrazy” trafiają już do gazet i telewizji, na przykład słowo „zajebisty”. Krótko mówiąc: przyjęte zostało jako oficjalne, do stosowania.

TS: Akceptacja dla wulgaryzmów w języku publicznym i w języku debaty jest zbyt duża. Idzie za nią obrażanie się nawzajem i zwyczajne chamstwo. Granica przesuwana się coraz dalej i dalej. Słowo „zajebisty” zrobiło karierę dzięki kilku słabym artystom, którzy nadużywali go w publicznych wypowiedziach. Artystów już nie ma, a słowo zostało i jest rozgrzeszane. Choć w zgodnej opinii językoznawców nadal jest przekleństwem. Jakiś czas temu słyszałem w telewizji zbitkę słów „zajebista dupa”. I ku memu zdziwieniu „wypikano” słowo „dupa”, ale słowa „zajebista” już nie.

RM: Jesteś orędownikiem takiej teorii, że im więcej sobie pozwalamy na agresję słowną, tym bardziej przesuwają się granice agresji społecznej. Trudno się dziwić, skoro przykład idzie z góry, a politycy wysokiego szczebla mówią na przykład „spieprzaj, dziadu!” lub nazywają innych „drugim sortem”, miernotą i hołotą.

TS: Słowa bardzo kształtują rzeczywistość i dlatego nie zgadzam się na używanie wulgaryzmów i obrażanie innych osób pod płaszczykiem żywego języka, który się rozwija, zmienia.

RM: A kiedy twoim zdaniem przeklinanie jest dopuszczalne?

TS: Przekleństwa znajdują usprawiedliwienie w przypadku dużych emocji lub w ramach pewnej konwencji towarzyskiej, umowy albo w sytuacji, kiedy jesteśmy z kimś w bardzo bliskich relacjach i sobie na to pozwalamy za obopólną zgodą. Ale nigdy w sytuacjach oficjalnych.

RM: Bo mają swoją moc i jak mawiał poeta, słowem można zranić jak nożem. Ale przy tej okazji musimy powiedzieć, że siłę mają też słowa pozytywne — i jest to potwierdzone naukowo.

TS: Mówisz o czarodziejskich słowach?

RM: Tak. Pamiętam, że w przedszkolu, a było to wieki temu, popularna była opowieść o czarodziejskich słowach, które wszystko zmieniają na lepsze, pod warunkiem że się ich używa. Ludzie stają się pomocni, łagodniejsi, bardziej szczerzy.

A najlepsze jest to, że to prawda!

TS: Tak, słowa „proszę”, „dziękuję” i „przepraszam” rzeczywiście mają moc. Używam ich nawet w sytuacjach mało oficjalnych, jak na przykład gra w squasha. Przepraszam za złą piłkę czy serw i dziękuję za dobre podanie. Niedawno grałem z moim dwunastoletnim kuzynem w kometkę w ogrodzie mojej cioci. Kiedy zdarzyło mi się wysłać lotkę w krzaki lub na drzewo, mówiłem: „Przepraszam”. Po chwili podchwycił to Mateusz i też przepraszal mnie, jeśli z jego winy coś poszło w grze nie tak. Błyskawicznie — ku zdumieniu jego mamy — nauczył się tej normy i z powodzeniem ją stosował.

RM: Język kształtuje rzeczywistość, więc ogromne znaczenie ma to, w jakich słowach do siebie się zwracamy. Wpływa to na nasze emocje i relacje z innymi.

TS: Tak, jeśli mówimy o podstawach.

RM: Warto do tych podstaw sięgać.

TS: Przypomina mi się zdarzenie z moim kolegą. Ja mu coś podałem, on powiedział: „Dziękuję”. Odpowiedziałem: „Dzię-

kuje”. Na co on zapytał: „Dlaczego mi dziękujesz?”. Odpowiedziałem: „Dziękuję za dziękuję”. Pamiętam, że rodzice mnie tego nauczyli — nawet jak pani w sklepie wydaje mi resztę i mówi „dziękuję”, to ja też mówię „dziękuję”. Dziękuję za dziękuję. Może to za dużo, ale lepiej sto razy podziękować niż...

RM: Raz zaniechać.

TS: Tak.

RM: Tom, to ja ci bardzo dziękuję za te nasze rozmowy... (*uśmiech*). Posłuchajmy jeszcze tylko, co o dobrym zachowaniu ma do powiedzenia najmłodsze pokolenie.



Dobre wychowanie jest częścią życia

*Czyli jak się sprawy mają okiem
dwóch dziesięciolatek — rozmowa z naszymi
Ulubionymi Bliźniaczkami — Maią i Leną Walotek*

Renata Mazurowska: Co to znaczy „dobre wychowanie”?

Maia: To znaczy takie coś, że na przykład nie mlaska się przy stole. I na przykład dobre maniery. To też jest takie coś, że na przykład *bon ton*.

Lena: Albo się nie puszcza bąków przy stole.

RM: I co jeszcze wam przychodzi do głowy?

Lena: Na przykład jak ktoś chce ci dać autograf, na przykład jakiś znany pisarz, to nie dajesz mu jakiejś wymiętej karteczki albo na przykład nie wystawiasz brzucha, żeby ci na nim napisał.

Maia: Albo nie dłubie się w nosie.

Lena: No właśnie.

RM: Czyli dobrze wychowany człowiek to jaki?

Lena: Taki, który jest kulturalny.

RM: A co to znaczy „kulturalny”?

Lena: To znaczy, że no, na przykład... taki dobrze wychowany. I wyciera się serwetką. Albo na przykład... Hm... Na przykład...

Maia: Jest takie przysłowie, że nie szata zdobi człowieka, na przykład. Jak ktoś przeklina i jest ładnie ubrany, to nie znaczy, że jest taki dobry.

Lena: Albo „jak cię widzą, tak cię piszą”.

RM: Czyli?

Lena: Że myślą... Jak na przykład masz ubranie takie podarte i brudne, to myślą, że jesteś zły.

RM: A kim jest elegant?

Lena: Elegant to ktoś, kto się cały czas ładnie ubiera.

RM: A czy to jest ważne w byciu kulturalnym, czy jest się młodym albo starym?

Maia i Lena: Nie.

RM: A co myślicie o ustępowaniu miejsca w tramwaju?

Lena: Na przykład jak dziewczynka siedzi i jak jest pani z dzieckiem albo pani starsza, to wtedy dziewczynka nie udaje, że nie widzi i nie zwraca uwagi na panią, tylko wstaje i mówi, żeby pani usiadła.

RM: A czy dobre wychowanie jest ważne?

Maia i Lena: Tak.

RM: A dlaczego?

Maia i Lena: Dlatego że jest częścią życia.

RM: A czy w szkole też jest ważne?

Maia: Tak.

RM: Na przykład kiedy?

Lena: Na przykład na lekcji, bo nie można gadać. Albo na przerwie śniadaniowej — też się nie rozmawia. Albo nie chodzi się po klasie na lekcjach.

RM: A czy wszyscy stosują te zasady?

Lena: Nie wszyscy. Bo na przykład jak nasza pani dostała grypę żołądkową i mieliśmy zastępstwo, to Kuba, taki nasz kolega z klasy, cały czas wstawał z ławki, krzyczał i chodził po klasie.

Maia: Zagadywał inne dzieci, dlatego że on tylko w towarzystwie naszej pani jest grzeczny. Albo inny nasz kolega jest najlepszy w klasie, a zachowuje się nie za dobrze.

RM: Czyli to jest tak, że jak się musimy pilnować, to jesteśmy bardziej grzeczni? A jak się nie musimy pilnować, to sobie odpuszczamy to bycie grzecznym, tak?

Lena: Nasza pani mówi, że każdy musi pilnować siebie, a od pilnowania innych jest nasza pani.

RM: I jak myślicie, warto się pilnować?

Lena: Aha.

Maia: Mhm.

RM: Dlaczego?

Maia: Dlatego że wtedy pani nie będzie musiała krzyczeć. A jak będzie krzyczeć, to wtedy dostanie bólu gardła na przykład.

RM: Ale gdy każdy pilnuje samego siebie, to wszyscy wiedzą, co mają robić, prawda?

Lena: I pani jest zadowolona z klasy.

RM: A czy wy jesteście zadowolone wtedy z siebie?

Maia: Mhm.

Lena: No.

RM: A jesteście dobrze wychowane, jak myślicie?

Maia: No chyba tak.

Lena: Tak.

RM: A elegantkami jesteście?

Lena: Nie za bardzo (*śmiech*). Lubię chodzić ubrana na sportowo.

Maia: Ja też.

RM: Co jest ważniejsze: być dobrze wychowanym czy dobrze ubranym?

Lena: Dobrze wychowanym.

RM: Czy to pomaga w życiu?

Lena: Tak.

Maia: Tak, bardzo.

RM: W jakich sytuacjach?

Maia: Wtedy, kiedy na przykład starsza pani w autobusie stoi i na przykład jedna dziewczynka siedzi, to wtedy starsza pani myśli sobie: „Ta dziewczynka nie ma kultury osobistej”. Albo w klasie, na przykład, jak krzyczy jakaś dziewczynka albo chłopak jakiś, to wtedy wszyscy myślą, że nie są on albo ona wychowani i wtedy się z nimi nie bawią.

Lena: Albo na przykład jak jesteś już większa, no i jakaś koleżanka zaprasza cię do swojego domu, to trzeba być dobrze wychowanym.

RM: Żeby nie sprawić kłopotu gospodarzom?

Lena: Tak.

RM: Macie jakieś propozycje dla osób, które by się chciały nauczyć dobrego wychowania? Na co powinny zwrócić uwagę?

Maia: Jak ktoś nie zna kultury osobistej, to może wziąć przykład z tego kogoś, kogo chwala i komu mówią, że jest dobrze wychowany.



O sztuce bycia z innymi

RM: A gdzie można się nauczyć tej kultury osobistej i dobrego wychowania? W domu można?

Lena: Tak.

RM: Poprzez co?

Lena: Poprzez naukę.

Maia: No właśnie. I jak ci dorośli będą zwracać uwagę. Bo na przykład taki chłopak w naszej szkole to siedzi do nocy na Facebooku. I jest najstarszy z całej klasy. I bardzo źle wychowany. Bardzo często go nie ma i zawsze ma mnóstwo zaległości. Mnóstwo ma zeszytów, a nigdy nie ma właściwego.

Lena: Przeklina. I zawsze się spóźnia.

RM: Myślicie, że w domu nikt nie pilnuje jego kultury osobistej?

Lena: Jego mamy chyba nie ma w domu.

RM: I trudno jest z kimś takim się dogadać?

Maia: Jak chciał kogoś rozśmieszyć, to walnął z całej siły głową w ławkę i się z tego śmiał. A potem musiał iść do pani pielęgniarki, żeby mu zrobiła okład na głowę.

Lena: Czyli lepiej jest być dobrze wychowanym, wtedy jest mniej problemów.

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW
w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA



Helion SA

ADAM JARCZYŃSKI



ETYKIETA

♦ W BIZNESIE ♦



PRAKTYCZNY PORADNIK SAVOIR-VIVRE'U

WYDANIE II ROZSZERZONE

one EXCLUSIVE
press

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka
Projekt okładki: Jan Paluch na podstawie koncepcji Recman

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres
http://onepress.pl/user/opinie?etybi2_ebook
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-2104-5

Copyright © Helion 2015

- [Poleć książkę na Facebook.com](#)
- [Kup w wersji papierowej](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

Spis treści

Podziękowania	6
Wstęp	7
1. Powitania	11
Jak się witamy?	12
Przedstawianie przez osoby trzecie	23
Tytułowanie	26
Często zadawane pytania	27
Kwestie do zastanowienia	29
2. Wizytówka	31
O wizytówce słów kilka	31
Jak posługujemy się wizytówką	36
Często popełniane gafy	39
Trochę dyplomacji i starych obyczajów	41
Bilet przesyłowy	43
Często zadawane pytania	44
Kwestie do zastanowienia	46

3. Precedencja	47
Główne zasady precedencji w biznesie	48
Pierwszeństwo podczas posiłków i spotkań roboczych	49
Pierwszeństwo podczas wydarzeń specjalnych	59
Pierwszeństwo podczas podróżowania	64
Często zadawane pytania	66
Kwestie do zastanowienia	67
4. Korespondencja tradycyjna	69
Przed napisaniem firmowego listu	69
Ważne elementy listu	70
Przykładowy list	73
Kwestie do zastanowienia	75
5. Ubiór	77
O higienie słów kilka	78
Dress code	82
Typy ubiorów	83
Wiązanie elementów garderoby	102
Często zadawane pytania	110
Kwestie do zastanowienia	113
6. Wydarzenia specjalne — oprawa protokolarna	115
Rodzaje przyjęć	116
Zapraszanie do restauracji	127
Zaproszenia	130
Konferencja prasowa	
— przygotowanie od strony protokolarnej	135
Przyjęcie w domu	145
Często zadawane pytania	162
Kwestie do zastanowienia	166

7. Spożywanie posiłków	169
Spożywanie posiłków na stojąco	170
Spożywanie posiłków na siedząco	174
Porcjowanie potraw i nabieranie	180
Kilka rad dotyczących spożywania wina	186
Słów kilka o toastach	188
Różnice kulturowe	190
Często zadawane pytania	194
Kwestie do zastanowienia	200
8. Netykieta	201
E-mail	202
WEB 2.0	213
Kwestie do zastanowienia	220
9. Komunikacja telefoniczna	221
Telefon stacjonarny	222
Telefon komórkowy	234
Kwestie do zastanowienia	239
10. Podróż służbowa	241
Przygotowanie do wyjazdu służbowego	242
Podróż	245
Kwestie do zastanowienia	256
Słownik	257
Literatura będąca inspiracją i cennym zbiorem doświadczeń	262

Podziękowania

Pragnąłbym podziękować wszystkim, którzy przyczynili się do powstania tej publikacji, przy czym dwie osoby zasługują na szczególne podziękowania: Marta, moja wspaniała żona, będąca bezcennym wsparciem na każdym etapie pisania książki, mój pierwszy korektor i skarbnica słów, a także Patryk — niezrównany zmysł estetyczny, surowy recenzent i człowiek, od którego wiele się nauczyłem.

Ponadto pragnąłbym podziękować wszystkim użytkownikom serwisów społecznościowych i forów dyskusyjnych, w których mam przyjemność uczestniczyć, a szczególnie Internautom z grup „dress code” i „savoir vivre” serwisu GoldenLine. Wasze doświadczenia, opinie i sposób postrzegania współczesnych relacji międzyludzkich były cenną inspiracją tejże publikacji.

Dziękuję.

Wstęp

Często uczestniczę w spotkaniach, podczas których ktoś zadaje pytanie — *ale po co komu ta cała etykieta?*¹ Przecież jak ktoś będzie chciał kupić ode mnie ten produkt, to i tak przyjdzie, bo mam dobrą cenę. Cóż, nie sposób się nie zgodzić z tą wypowiedzią, jednak co w sytuacji, gdy wspomnianych produktów będzie kilka? I nie dość, że ich jakość okaże się porównywalna, to cena również będzie zbliżona? Właśnie wtedy ten często niezauważalny przez wielu pierwiastek relacji międzyludzkich, jakim jest etykieta, zaczyna nabierać bardzo dużego znaczenia.

Jednak nie o to chodzi, by w momencie kiedy zależy nam na podniesieniu sprzedaży, polecić sprzedawcom, aby szerzej się uśmiechali i niżej klaniali, nie. Bardziej powinniśmy zadbać o to, by od początku funkcjonowania w jakiegokolwiek społeczności biznesowej, bez względu na to, czy są to nasi klienci, czy pracownicy, okazywać jej należyty szacunek. Etykieta biznesowa polega właśnie w dużej mierze na różnych formach okazywania wspomnianego szacunku.

Jak wynika z badań, które zostały przeprowadzone w lutym 2009 roku¹, aż 28 procent ankietowanych wskazało, iż najbardziej irytuje ich w kontaktach z przedstawicielami firm, których są klientami lub potencjalnymi klientami, właśnie arogancja, bezczelność i opryskliwość. Co więcej, kolejne 21 procent respondentów odpowiedziało, iż irytuje ich

¹ Badanie zrealizowane 06.02 – 09.02.2009 przez SMG/KRC Millward Brown na zlecenie Polskiej Akademii Protokołu i Etykiety, CAPIBUS N=579 (próba ogólnopolska reprezentatywna/kobiety, mężczyźni 24 – 55 lat).

ignorancja, brak szacunku, wywyższanie się i zarozumiałość. Sumując te wypowiedzi, mamy już prawie 50 procent osób, które wzięły udział w badaniu, a które wykazują bardzo zbliżone odczucia związane z podmiotami, które jakby nie było, od nich zależą. Można zatem przypuszczać, iż etykieta biznesowa jednak jest potrzebna, nawet bardzo.

Szacunek w życiu zawodowym może być okazany na wiele sposobów. Poczynając od właściwej formy powitania, przedstawienia się, przez dobranie odpowiedniego do sytuacji ubioru, a kończąc na spotkaniach mniej lub bardziej oficjalnych.

Etykieta się zmienia, to nie jak wielu myśli, skostniały twór starych nakazów. Próżno bowiem szukać w starych podręcznikach dobrych manier wskazań co do postępowania z telefonem komórkowym czy pocztą elektroniczną, nie wspominając już o serwisach społecznościowych, w których coraz częściej trzeba zaznaczać swoją obecność, gdyż jest to kolejna droga dotarcia do grupy docelowej.

Znajomość etykiety biznesowej jest nam również potrzebna z bardzo ważnego powodu, aby czuć się pewnie w obcowaniu z innymi ludźmi. Ile razy przed spotkaniem, na którym bardzo nam zależy, zastanawiamy się nad dość stresującymi kwestiami w stylu: kto powinien pierwszy podać rękę? Albo czy wypada pocałować w dłoń naszą potencjalną przełożoną lub jak tu zapamiętać, kogo pierwszego powinienem przedstawić — mojego klienta dyrektorowi czy dyrektora klientowi?

Lepiej mieć to za sobą, usystematyzować posiadaną wiedzę i skupić się na merytorycznej części spotkania. W końcu nie tylko formą się żyje. Ale jest ona bardzo ważna.

To, jak ważną częścią życia jest etykieta, pokazują nam największe firmy, czyli państwa, gdzie elementy odpowiedniego zachowania w kontaktach między krajami spisane są w podręcznikach do protokołu dyplomatycznego. Oczywiście są sytuacje wyjątkowe, jednak dla czego akurat dyplomatów stawia się na piedestale w związku z ich obyciem i dobrymi manierami? Każdy przecież lubi, jak mówi się o nim, iż zachowuje się jak dyplomata. Etykieta biznesowa czerpie wręcz garściami z protokołu dyplomatycznego, wprowadzie nie z każdego obszaru, gdyż protokół to nie tylko wskazania co do etykiety, ale z jego dużej części.

Bądźmy zatem dyplomatami, ambasadorami naszych firm, które dzięki szacunkowi i zrozumieniu będą w stanie osiągnąć znacznie więcej niż nachalne strategie sprzedażowe, które również zostały wskazane przez respondentów naszego badania jako element budzący irytację i niezadowolenie.

Oddaję w Państwa ręce książkę, która mam nadzieję, w sposób w miarę dokładny opisuje najważniejsze elementy biznesowej kurtuazji. Tematy, które pozwoliłem sobie poruszyć, są odpowiedzią na liczne zapytania związane z konkretnymi sytuacjami, które napotykamy praktycznie codziennie w naszym życiu zawodowym.

Nowe wydanie książki zostało poszerzone o rozdział dotyczący podróży służbowych. Brakowało mi takiego rozdziału — tym bardziej że sam, podróżując, widzę dookoła dość dużo mało taktownego zachowania — i nie mówię tu o wyjazdach wakacyjnych. Dla osób regularnie podróżujących będą to zagadnienia znane, ale dla tych, którzy podróżują sporadycznie, wiedza i doświadczenie spisane w rozdziale mogą być pomocne. Pośród e-maili, które otrzymuję od osób z całego kraju, pojawiają się czasem pytania związane właśnie z podróżą — przygotowaniem, ubieraniem się, transportem czy hotelem.

Z wyrazami szacunku
Adam Jarczyński

Menedżerowie, których domeną jest sprzedaż, szkoleni są przy założeniu, iż pierwsze chwile związane z poznawaniem nowej osoby, a przy tym z prezentacją siebie, mają znaczący wpływ na zawarcie satysfakcjonującej transakcji. Jednak nie trzeba być handlowcem, by starać się budować pozytywny wizerunek za każdym razem, gdy spotykamy się z klientami, współpracownikami czy osobami całkiem niezaangażowanymi w naszą zawodową rzeczywistość. Dama i Dżentelmen po prostu wiedzą, iż pod każdą szerokością geograficzną właściwe powitanie drugiej osoby jest niezbędnym elementem kulturalnego funkcjonowania w danej społeczności.

Sposób, w jaki się witamy, jest swego rodzaju historią, którą opowiadamy o sobie. Historią, która zawiera rozdziały dotyczące pewności siebie, elegancji, taktu, elastyczności, a także poczucia humoru i wiedzy. Jednak, jak to z historiami bywa, raz mamy pilnych i zaangażowanych słuchaczy, a w innym przypadku osoby, które w ogóle nie zwracają uwagi na to, czy dobrze podamy rękę, czy się ukłonimy i dobrze zaprezentujemy. Wyznając jedną z zasad etykiety, dotyczącą szacunku dla drugiej osoby, zawsze staram się przedstawiać swoją historię z pasją i zaangażowaniem. O czym z przyjemnością Państwu opowiem.

Jak się witamy?

Na bardzo wiele sposobów. Poczynając od lekkiego skinienia głową, poprzez głębszy ukłon, uścisk dłoni, specjalnie dobrane słowa, a na pocałunku, czasem nie jednym, kończąc. Jednak, co niezwykle istotne, realia zawodowe, przynajmniej na początku znajomości, wymagają od nas powściągliwości, nawet jeżeli osoba, z którą się witamy, znana jest z familiarności, szeroko rozumianego luzu czy bezpretensjonalnego podejścia do życia.

Wyznaję zasadę, iż przy pierwszym kontakcie lepiej podejść do kogoś z lekkim dystansem, niż „dostać po rękach” od drugiej osoby za zbyt szybkie wejście do krainy zażyłości. To wszechobecne „Panie Adamie, Pani Mariolko”. Dlaczego tak szybko przechodzimy na „ty”? Dajmy czas naszemu klientowi, a tym samym osobie wyższej rangą — ważniejszej, by sama zadecydowała, czy chce być z nami po imieniu. O tym jednak za chwilę.

Kto pierwszy powinien powiedzieć „dzień dobry”?

Etykieta biznesowa zakłada, iż osoba niższa rangą pierwsza powinna okazać szacunek osobie zajmującej wyższe miejsce w hierarchii. Dokładnie tak jak w wojsku, a zatem:

- **Specjalista powie pierwszy „dzień dobry”** dyrektorowi — nawet jeżeli specjalista jest kobietą i do tego o wiele starszą od przełożonego. **Etykieta biznesowa nie uznaje płci ani wieku** — liczy się tylko ranga. Oczywiście nie będzie gafą, jak szef będzie się pierwszy kłaniał, uznając tym samym zasady zaczerpnięte z etykiety towarzyskiej, jednak to on o tym decyduje.
- **Pracownik firmy pierwszy powinien** okazać szacunek klientowi, gdyż klient jest wyższy rangą. Należy zawsze pamiętać, że w końcu nawet szef wszystkich szefów zależy właśnie od klienta. A jeżeli stawia się ponad nim, jest to nie tylko nietaktowne, ale krótkowzroczne. Dziś już żaden wysoki rangą przedstawiciel firmy nie pozwoliłby sobie na słowa sławnego kapitalisty Williama Vanderbilta: „Społeczeństwo, a niech je szlag!”.

- **Dyrektor wchodzący do pomieszczenia**, w którym znajdują się jego podwładni, pierwszy powinien pozdrowić pracowników. Nie dotyczy to sytuacji oczywistych, gdy wchodzimy do pokoju co chwila. Stosując się ślepo do zasad etykiety, możemy się narazić na śmieszność i osiągnąć zgoła inny efekt od zamierzonego. Jedno powitanie w ciągu dnia w zupełności wystarczy.
- **Będąc klientem, jeżeli wchodzimy** np. do banku, to my pierwsi powinniśmy powiedzieć „dzień dobry”. Zawsze osoba wchodząca do pomieszczenia powinna pozdrowić innych już się tam znajdujących. Zarówno pracowników, jak i pozostałych klientów.
- **Wygłaszając referat czy prowadząc konferencję prasową** jako np. moderatorzy, zawsze witamy się pierwsi z audytorium, nawet jeżeli wcześniej na korytarzu już przywitaliśmy się z większą częścią publiczności.

Zaobserwowałem, iż podczas szkoleń lub odczytów, które prowadzę w całym kraju, osoby wchodzące do pomieszczenia, gdzie będę przemawiał, witają się z innymi wprost proporcjonalnie do liczby ludzi już przebywających na sali — jeśli uczestników nie ma zbyt wielu, powitanie „dzień dobry” przychodzi w miarę łatwo. W miarę zapewniania się sali grzeczność ginie gdzieś w tłumie. Fascynujące.

- **W sytuacjach towarzyskich** młodszy oddaje pierwszy szacunek starszemu, a mężczyzna kobiecie. Co prawda i tu pojawiają się wyjątki, gdy np. mężczyzna jest obdarzany bardzo dużym szacunkiem albo jest zdecydowanie starszy. Wtedy może być przyjęte, iż kobieta powinna pierwsza oddać mu honory, niemniej prawdziwy Dżentelmen nigdy nie powinien na to pozwolić. Póki ma siły.

POLECAM: *Wielu pracowników recepcji narzeka, że osoby, które ich mijają, wchodząc do dalszych części budynku, w ogóle nie mówią „dzień dobry”. Co więcej, poszukując informacji związanych z firmą, nawet ich nie powitają, tylko od razu przechodzą do meritum — „Gdzie jest biuro obsługi klienta?”. Jest to duża gafa. To, że ktoś pracuje na innym*

stanowisku niż my, nie oznacza, iż jesteśmy uprawnieni do ignorowania go tylko dlatego, że my jesteśmy account menedżerem, a recepcjonistka office menedżerem. Państwo, czytając tę publikację, z pewnością zauważyli, iż w chwili pozdrowienia drugiej osoby — pracownika ochrony, obsługi sprzątajacej czy pracowników recepcji — od razu widać szeroki uśmiech na ich twarzach. Czy może być coś przyjemniejszego niż dobre słowo na początek dnia? Osobom, które mimo wszystko unikają kontaktu ze wspomnianymi pracownikami niższego szczebla, wspomnę jedynie, że często z panią Barbarą z recepcji czy panem Mirosławem z ochrony można o wiele więcej „załatwić” niż z niejednym dyrektorem. Jednak to nie chęć zysku czy interesowność powinny nami kierować.

Uścisk dłoni

O ile zwyczaj nakazuje **osobie niższej rangą powitać przełożonego**, to już **wyciągnięcie dłoni leży w gestii tego drugiego, czyli ważniejszego**. Gafą zatem będzie, jeżeli mówiąc naszemu przełożonemu „dzień dobry”, od razu wyciągniemy doń rękę. Pragnąłbym jednak zaznaczyć, iż w wielu firmach może być praktykowany inny zwyczaj, np. kto pierwszy, ten lepszy, bez zwracania uwagi na rangę. Jeżeli zatem zwyczajowo się tak witamy, nie powinniśmy tego zmieniać.

Inaczej sytuacja wygląda **w obcowaniu z klientem**. Nawet jeżeli zwyczaj firmowy pozwala na wiele familiarnych zachowań, to wobec klienta — przynajmniej **na początku znajomości** — powinniśmy zachowywać się bardziej konserwatywnie, bacząc tym samym na wszystkie zasady etykiety biznesowej. Zatem będąc klientem, to my decydujemy, w którym momencie podajemy dłoń (oczywiście nie stawiamy drugiej strony w kłopotliwej sytuacji i podajemy prawicę jak najszybciej). W miarę upływu czasu klient może wyjść z inicjatywą skrócenia dystansu przy powitaniach, co może się objawić mniej formalną formą pozdrawiania. Jednak jest to tylko i wyłącznie domena osoby wyższej rangą, czyli w tym wypadku klienta.

Zdarza się również, iż staną naprzeciwko siebie **osoby o porównywalnych rangach**. Wtedy nie będzie gafą, jak zastosujemy się do zasad

etykiety towarzyskiej (kobieta inicjuje podanie dłoni lub osoba starsza). Jednak jeżeli założymy, iż praca nie uznaje płci ani wieku, bez wahania podajemy swoją dłoń. To samo czyni druga osoba.

Możemy się również spotkać z sytuacją, iż **nasz klient**, np. dyrektor, **pojawi się na spotkaniu ze swoją asystentką**, czyli osobą zajmującą niższą pozycję w hierarchii firmy. Zasada pierwszeństwa przy powitaniu podpowiada, że w pierw szacunek należy oddać dyrektorowi. Jednak okazuje się, iż dyrektor bardziej ponad etykietę biznesową ceni sobie towarzyską, a dokładniej pierwszeństwo kobiety przed mężczyzną. Wtedy gafą z naszej strony będzie stosowanie się do kanonów zawodowych na siłę. Naszym obowiązkiem jest zapewnienie miłej atmosfery klientowi. Nie możemy spowodować, by poczuł się niekomfortowo. Cenne zatem będą te cechy kulturalnego menedżera, która kryją się pod określeniami takimi jak elastyczność i dostosowanie.

Jak podajemy dłoń?

Dłoń przed podaniem drugiej osobie powinna być przede wszystkim sucha i czysta. Niemile skojarzenia budzi wilgotna i zimna prawica, którą pozwoliłem sobie roboczo nazwać „rozrożoną pangą”. Z pewnością nieraz trzymali Państwo w dłoni jeszcze zimne i mokre filety rybne. Nie jest to wrażenie szczególnie nieprzyjemne, jeżeli chodzi o kulinarię, zwłaszcza że ryba ta posiada ciekawe walory smakowe. Jednak przy pierwszym kontakcie nasza dłoń, która nie dość, że mokra, to jeszcze podana bez wyrazu, powoduje niemile skojarzenia u osoby, która właśnie ją uściśnęła. Wielu osobom nasze nazwisko i twarz mogą się kojarzyć z tą odławianą w Wietnamie rybką.

Dłoń podajemy w sposób zaprezentowany na zdjęciu 1.1. Nie powinna być ani przekręcona do góry, ani do dołu. Jej wewnętrzna i zewnętrzna część powinny być ustawione prostopadłe do ziemi, pod kątem mniej więcej 90 stopni. Jeżeli ktoś poda nam dłoń „z góry”, będzie to informacja, iż jest bardzo pewny siebie i chce nad nami zdobyć przewagę od samego początku znajomości. Możemy dłoń delikatnie odkręcić do poziomu wskazanego na fotografii.



Zdjęcie 1.1. *Dłoń właściwie podana do powitania*

Źródło: Recman.pl



Zdjęcie 1.2. *Dłoń niewłaściwie podana. Dłoń podana z góry sugeruje, iż chcemy górować, co nie jest zbyt eleganckie*

Źródło: Recman.pl



Zdjęcie 1.3. *Dłoń niewłaściwie podana. Zbyt wcześnie chwycona dłoń drugiej osoby nie pozwala odwzajemnić uścisku; ponadto druga osoba może się poczuć zniewolona*

Źródło: Recman.pl

Osoba, z którą się witamy, powinna identycznie jak my wyciągnąć swoją dłoń w naszym kierunku. Uścisk, który dokonuje się po założeniu dłoni w dłoń — punkt końcowy uścisku wyznacza naturalnie **kciuk** — powinien być krótki i wyważony pomiędzy silnym a lekkim. Nie możemy ścisnąć dłoni zbyt lekko, gdyż przywołuje to mało atrakcyjne skojarzenia. Nie możemy również ścisnąć zbyt mocno, żeby nie zrobić krzywdy drugiej osobie.

Czego jeszcze nie powinniśmy robić, ściskając czyjąś dłoń?

Nie machamy dłonią w górę i w dół. Zachowanie takie przychodzi na myśl podnoszenie samochodu za pomocą lewarka. Niektórzy lubują się w takim „lewarkowaniu” nawet do kilkunastu lub, o zgrozo, kilkudziesięciu sekund. Unikniemy machania naszą dłonią, gdy ją lekko, po krótkim uścisku, rozluźnimy (tak samo powinniśmy postąpić, gdy spotkamy się z osobą z syndromem Herkulesa). Dla bystrego rozmówcy będzie to sygnał, iż skończyliśmy powitanie. Niestety tylko dla bystrego. W innym wypadku możemy rękę lekko usztywnić. To już mocniejszy sygnał.

Nie ograniczamy się przy powitaniu jedynie do ściskania palców. Niedokładnie chwytając dłoń drugiej osoby, pozbawiamy ją możliwości odwzajemnienia się rzeczowym uściskiem. Wygląda to jak chwycenie bezwładnych palców rękawiczki.

Uścisk powinien być naturalny. Dlatego wysunięcie całej ręki sztywno do przodu z otwartą dłonią jest pretensjonalne, chyba że osoba, z którą się witamy, na siłę chce zwiększyć dystans przy powitaniu — co jest również dla nas pewną informacją. Niektórzy wyciągają dłoń do powitania w jeszcze inny sposób. Ręka jest co prawda lekko zgięta, ale wygląda to nienaturalnie, gdyż łokieć jest mocno wygięty w prawą stronę.

Proszę mnie źle nie zrozumieć. Nie spędzam każdego dnia na fanatycznym wręcz wyłapywaniu milimetrowych odstępstw od właściwego ułożenia dłoni podczas powitań. Zależy mi po prostu na tym, byśmy unikali wszelkiej nienaturalności w kontaktach zawodowych, jak również towarzyskich. Powitanie uściskiem dłoni dużo o nas mówi i tworzy pierwsze, często długo zapamiętywane wrażenie.

Podając dłoń, powinniśmy zwrócić się tułowiem w stronę osoby, z którą się witamy. Tam też powinien podążyć nasz wzrok, a dokładnie w kierunku oczu. Możemy przy okazji lekko skinąć głową. W kręgu kulturowym, w którym się znajdujemy, patrzenie drugiej osobie prosto w oczy pozwala stworzyć wrażenie, iż jesteśmy pewni siebie. Jest to również forma okazania szacunku. Bardzo nieeleganckie jest witanie się z kimś i jednocześnie odwracanie wzroku w drugą stronę. Niestety często spotykane.

Podaniu ręki może towarzyszyć kilka grzecznościowych zwrotów, np. popularne „dzień dobry”, „bardzo się cieszę, że panią widzę”. Jeżeli okoliczności na to pozwalają, dodajmy do naszego powitania odrobinę uśmiechu. Od razu będzie milej.

POLECAM: *Wiele osób ma problem z wilgotną i zimną dłonią, ale proszę się nie martwić. Jest to element naszej fizjologii. U wielu może to być spowodowane stresem, dużą ilością wypitej kawy czy po prostu warunkami atmosferycznymi. Aby uniknąć nie milego wrażenia związanego ze ściskaniem naszej dłoni, dam Państwu kilka rad. Od Państwa będzie zależało, która zostanie wybrana. (a) Jeśli wiemy, że mamy z tym problem, zawsze możemy nosić ze sobą chusteczkę — czy to papierową, czy bawełnianą, w którą przed wejściem na spotkanie wytrzymamy dłonie. (b) Na chwilę przed spodziewaną wymianą uścisków udajmy się do toalety, gdzie umyjmy dłonie w ciepłej wodzie, a następnie dokładnie ją osuszmy. (c) Mając świadomość, iż nikt nas nie widzi — gdyż może się to okazać mocno podejrzaną — możemy wytrzeć dłonie w garderobę. Uważajmy jednak, by nie spowodować trwałego zabrudzenia odzieży. (d) Jadąc np. windą, możemy podnieść dłonie na wysokość ust i przez chwilę — tak długo, jak jedziemy — dmuchać w nią. Jest to metoda, którą sam często stosuję. Z sukcesem. **NIE wycierajmy dłoni** o włosy, gdyż kosmetyki, które zostały wcześniej wykorzystane do utrwalenia fryzury, mogą jeszcze pogorszyć sytuację.*

Inne sposoby powitania

Buchnięcie w mankiet lub tzw. cmok nonsens, czyli całowanie w dłoń — w kontaktach biznesowych jest praktycznie odradzane, w towarzyskich odchodzi wprawdzie do lamusa, niemniej jest stosowane. Sam byłem wychowywany w duchu całowania kobiecych dłoni i wiem, że jak już jedną Damę całujemy, to powinniśmy pocałować pozostałe (nie licząc bardzo młodych panien).

Wspomniałem, iż jest to praktycznie odradzane. Wyobraźmy sobie dwie różne sytuacje. W pierwszej nasz klient jest Damą ceniącą sobie tę formę powitania. Salomonowym wyjściem może być stosowanie owej metody jedynie w okolicznościach, gdy jesteśmy sam na sam lub w gronie, które składa się ze wspomnianej Damy i Dżentelmenów. W innym wypadku moglibyśmy wywołać zakłopotanie innych Dam menedżerów — ze strony klienta. Pamiętajmy jednak, iż nie mamy obowiązku całowania — chodzi jedynie o dobrą atmosferę. Drugi wariant dotyczy klienta, który jest reprezentantem starej szkoły dobrych manier. Ów Dżentelmen nie uznaje czegoś takiego jak kobieta niższa rangą, zawsze będzie jej oddawał honor, co więcej, będzie to pocałunek w dłoń. Rodzi się teraz pytanie, co zrobić, jeżeli ktoś jest kobietą? Najlepszym wyjściem z sytuacji byłoby dać się pocałować. Rozmawiałem kiedyś na ten temat z jedną Damą, która tak jak ja zajmuje się zawodowo etykietą. Powiedziała, że unikając pocałunku w przypadku wspomnianego Dżentelmena, narażamy go na duży dyskomfort. „Jeżeli chce i sprawia mu to przyjemność, nie będę go jej pozbawiała” — wskazała znajoma. Jeżeli jednak nie chcemy być całowane, usztywnijmy dłoń, będzie to jasny sygnał dla miłośnika całowania damskich rączek.

Jeżeli już całujemy, to jak to zrobić?

Na pewno nie tak, jak to z reguły widzimy w telewizji. Chwytemy delikatnie dłoń Damy, nieznacznie ją podnosimy, lekko się schylamy — nigdy wpeł — i muskamy ustami bądź jedynie markujemy ten gest. Nigdy nie powinniśmy sobie pozwolić na siarczasty pocałunek w dłoń, gdyż jest to wyjątkowo nieestetyczne i mało przyjemne dla Dam. **Ważne:**

nigdy nie całujemy na otwartym powietrzu. Ponadto starajmy się być powściągliwi z tym gestem poza Polską lub wobec Dam z zagranicy.

Pocałunek w policzki — praktyka biznesowa nie uznaje tej mocno towarzyskiej formy powitania, nawet jeżeli będzie to tzw. „air kiss”, czyli pocałunek w powietrze, przez wielu uważany za śmieszny i mocno przesadzony.

Na niedźwiedzia — w kontaktach biznesowych unikajmy tego. Jeżeli w trakcie pracy okaże się, iż nasz klient ze Wschodu lub z Południa chciałby przełamać sztywną formułę „dzień dobry”, a nie stoi to w sprzeczności z naszymi poglądami, to niby czemu nie przywitać się jak z dobrym przyjacielem. Zaznaczam jednak, że podejmowanie nowo poznanej osoby w taki sposób może zostać odebrane jako grubiańskie nawet przez mieszkańców krajów, gdzie jest to na porządku dziennym. Kłasyk zasady etykiety biznesowej dalekie są od wspomnianych praktyk. Dlatego jak zwykle musimy się wykazać czujnością i wyczuciem taktu.

Chwyatanie pod łokieć — proszę zaobserwować polityków, którzy chętnie i często czerpią z całego arsenału gestów. Ma to miejsce również przy powitaniach. Jeżeli jeden chwyci drugiego pod łokieć, tamten od razu robi to samo — na zasadzie lustra. Jeżeli jeden chwyci drugiego za ramię, drugi czyni dokładnie to samo. Z pewnością byli przeszkoleni, iż nie można pozwolić drugiej osobie górować nad sobą, w związku z czym bronią się odwzajemnianiem gestów. W polityce wszystkie chwytaki dozwolone. Kiedyś niezwykle doświadczony dyplomata powiedział mi, że nie należy wzorować się na zachowaniu polityków. Cóż, wielu z nich to naprawdę obcy przedstawiciele społeczeństwa i patrzenie na nich w sytuacjach oficjalnych napawa optymizmem. Myślę, że każdy z nas ma swoje zdanie na ten temat. Wracając do meritum, unikajmy i tego sposobu powitania.

Podsumowując — najbezpieczniejszą i najbardziej wskazaną przez zasady etykiety zawodowej formą powitania, gdzie dochodzi do kontaktu cielesnego, będzie uścisk dłoni. Inne, o których wcześniej wspominałem, nie powinny mieć miejsca, chyba że wyjątkowe okoliczności na to pozwalają. Przede wszystkim powściągliwość i takt, a następnie

elastyczność i sztuka obserwacji. Jeżeli będziemy stosowali się do tych czterech zasad, nie popełnimy gafy.

Powitania w innych kulturach

Etykieta biznesowa, tak samo jak protokół dyplomatyczny, zakłada określony kanon zachowań. Dzięki tym zasadom jesteśmy w stanie uniknąć przynajmniej większości gaf. Jednak podróżując po świecie lub przyjmując gości zagranicznych, powinniśmy mieć świadomość odmienności kulturowych, i to nie tylko na gruncie językowym, kulinarnym, ale też tych związanych np. z powitaniem. Zagraniczni biznesmeni mogą się stosować do międzynarodowych zasad pozdrawiania i okazywania sobie szacunku, niemniej zawsze zrobimy lepsze wrażenie, jeżeli okaże się, iż przynajmniej staraliśmy się dowiedzieć co nieco na temat kultury naszego gościa lub gospodarza. Absolutnym minimum będzie nauczanie się kilku podstawowych zwrotów grzecznościowych w języku naszego klienta. Czy nie jest nam miło, gdy zagraniczny gość przy pierwszej wizycie mówi „dzień dobry”?

Arabia Saudyjska

Z reguły powitanie jest ciepłe i uprzejme, Arabowie sprawiają wrażenie, iż witanie się sprawia im dużą przyjemność. Są przy tym dość otwarci. Przy kolejnym spotkaniu mogą wziąć rękę rozmówcy w swoje dłonie, pokazując tym samym, że cieszą się na nasz widok. Spotykając mieszkańca Arabii Saudyjskiej, mówimy „*As-Salāmu `alaykum*”, co oznacza „pokój z tobą”; odpowiedzią będzie „*wa alejkum as-salam*” — czyli „z tobą też niech będzie pokój”. Znając już naszego rozmówcę, możemy się spodziewać, iż zostaniemy pocałowani w policzki. Odwiedzając Arabię Saudyjską, warto mieć na uwadze relacje pomiędzy płciami, również na gruncie zawodowym. Najlepszym źródłem informacji będzie nasza placówka dyplomatyczna w kraju gospodarza lub przedstawicielstwo Arabii Saudyjskiej w Warszawie.

Chiny

Unikamy zbyt bliskiego kontaktu przy powitaniach. Lekki ułkon będzie dobrze przyjętym gestem. Biznesmeni mogą uścisnąć naszą dłoń, jednak warto poczekać na ten gest ze strony Chińczyków, gdyż to powitanie może nie być ich ulubionym. Ściskając dłoń, robimy to zdecydowanie delikatniej, niż przyzwyczaiły nas do tego standardy europejskie. Nie poklepujemy ani nie ściskamy oburącz naszych gości. Możemy spotykać się z ciekawym zwyczajem okłasków, kiedy odwiedzamy miejsce pracy, w którym przebywa dużo osób. Kulturalnie wtedy będzie również zacząć klaskać.

Japonia

Przed wszystkim ułkon. Tym bardziej że w Kraju Kwitnącej Wiśni jest co najmniej dwadzieścia rodzajów ułkonu. W przypadku podróżujących biznesmenów na początek poznawania kultury gospodarzy wystarczy, że zastosują się do kilku kluczowych zasad. Im ważniejsza osoba, tym głębszy ułkon — osoba niższa rangą będzie się niżej kłaniała. Jeśli nie wiemy, jaką kto zajmuje pozycję, lepiej ułkonić się trochę niżej niż osoby, z którymi się witamy. Osoba niższa rangą pierwsza kłania się osobie wyższej rangą. Japońscy biznesmeni mogą podać nam dłoń i jednocześnie się ułkonić. Lub najpierw się ułkonić, a potem podać dłoń. Przy powitaniu nie patrzymy w oczy — jest to oznaka braku szacunku. Chcąc oddać honor drugiej osobie, powinniśmy przy powitaniu spuścić wzrok.

Stany Zjednoczone

Uścisk dłoni zdecydowany, mocny i energiczny. Pozdrowienie powinno być połączone z utrzymaniem kontaktu wzrokowego. W innym wypadku zostaniemy uznani za nieszczerych. Obejmowanie się i dotykanie czy też ewentualnie poklepywanie możemy zostawić na moment, kiedy dojdziemy do mniej formalnego sposobu powitania. Jednym z częstszych powitań będzie „How are you”, na co odpowiadamy — wbrew temu, co możemy odczuwać — „Fine, thanks”. Bardzo dobitnie stan naszego ducha w kontekście powyższego oddaje wypowiedź Pawła Nizińskiego,

CMD z Upstairs Young & Rubicam, która znalazła się w lipcowym (2007) numerze branżowego miesięcznika „BRIEF”, poświęconym brandingowi narodowemu. Niziński twierdzi, iż — cytując: „[...] *Nie znam drugiego kraju, w którym na pytanie »how are you?« obcokrajowiec uzyskiwałby tak wyczerpującą odpowiedź, wyliczającą wszelkie plagi, jakie nas ostatnio dotknęły [...]*”. Coś w tym musi być. Nawet jak jest źle, powstrzymujmy się. Inaczej po prostu popełnimy gafę.

Przedstawianie przez osoby trzecie

Zarówno w biznesie, jak i w życiu prywatnym spotykamy się czasem z sytuacją, iż należy kogoś przedstawić drugiej osobie. Czasem możemy zostać o to poproszeni przez znajomego z pracy lub wręcz będzie to naszym obowiązkiem, np. w trakcie pełnienia funkcji gospodarza przyjęcia lub podczas asystowania ważnej osobie.

Kilka ważnych zasad dotyczących przedstawiania przez osobę trzecią:

1. **W pracy przedstawiamy** osobę niższą rangą osobie zajmującej wyższe miejsce w hierarchii.
2. **W życiu towarzyskim mężczyznę kobiecie, osobę młodszą starszej** — występuje co prawda wyjątek, tak jak przy powitaniu, kiedy to możemy przedstawić kobietę mężczyźnie, który cieszy się w społeczeństwie wyjątkowo wysokim poważaniem lub jest zdecydowanie starszy od kobiety.
3. **Podczas przyjęcia** osoba bez partnerki/partnera przedstawiana jest parze, chyba że zachodzi znacząca różnica w kwestiach rangi zarówno społecznej, jak i zawodowej.
4. **Kobieta będzie przedstawiona zwierzchnikowi** swojego męża — stary zwyczaj, niemniej w konserwatywnym środowisku praktykowany.
5. **Osoba przybywająca na przyjęcie** jest przedstawiana już obecnym. Wyjątkiem będzie sytuacja, w której tą osobą będzie gość

honorowy, z reguły przybywający na końcu. Wtedy to gościowi honorowemu przedstawiani są pozostali uczestnicy przyjęcia.

Jak przedstawiamy sobie inne osoby?

1. Upewniamy się co do imienia, nazwiska oraz rangi tych, których będziemy sobie przedstawiać.
2. Przedstawiając sobie osoby, możemy o każdej z nich powiedzieć kilka słów wprowadzenia, co ułatwia potem podjęcie rozmowy.
3. Jeżeli nie pamiętamy dokładnie imienia i nazwiska przedstawianej osoby, mamy cztery wyjścia:
 - a. Proponujemy, by osoby same się sobie przedstawiły.
 - b. Czekamy na inną okazję, szybko weryfikując naszą wiedzę, i dopełniamy obowiązku.
 - c. Znając nazwiska, a nie pamiętając jednego imienia, przedstawiamy tylko wedle nazwisk.
 - d. Zrzucamy winę na swoją słabą pamięć i, przepraszając, prosimy o przypomnienie personaliów.

POLECAM: *Starajmy się przed ważnym spotkaniem stworzyć listę z wszystkimi zaproszonymi gośćmi, najlepiej jeżeli lista byłaby uzupełniona o zdjęcia — co może być niezwykle trudne. Wtedy chcąc pełnić rolę odpowiedzialnego gospodarza, uczymy się wszystkich nazwisk na pamięć lub przynajmniej tych najważniejszych. Zakładając jednak, iż mamy listę z nazwiskami, imionami i przypisanymi doń stanowiskami, a jest ich dość pokaźna liczba, zrobmy sobie małą ściągawkę, z której dyskretnie będziemy mogli podczas przyjęcia gości korzystać. Większa lista może spoczywać w miejscu odosobnionym, gdzie w sytuacji kryzysowej będziemy mogli ją szybko znaleźć. Ciekawym rozwiązaniem może się okazać podręczny telefon z rozbudowaną funkcją kontaktów.*

Przykład przedstawienia sobie dwóch osób

ŻałóŜmy, Ŝe nasz znajomy z działu sprzedaŷy bardzo nas prosił o przedstawienie dyrektorowi firmy, która moŷe być jego potencjalnym klientem. My znamy dyrektora na stopie formalnej, zatem formuła powinna wyglądać następująco:

[...] *Panie dyrektorze, pozwoli pan, iŷ przedstawię pana Michała Kupca, szefa zespołu sprzedaŷy firmy Bon Tonex. Pan Grzegorz Kulturalny, dyrektor działu zamówień publicznych Butonierka i Partnerzy.*

Za kaŷdym razem, kiedy mówimy o danej osobie — w tym wypadku wymieniamy imię, nazwisko, funkcję i miejsce zatrudnienia, powinniśmy być zwróceni twarzą w stronę teŷże osoby.

Po przedstawieniu następuje krótka wymiana uprzejmości: [...] *bardzo mi miło pana poznać* [...]. Starajmy się dodać do kurtuazji troche emocji, czyli uśmiechu.

Jeŷeli osoba wyŷsza rangą, w tym wypadku będzie to dyrektor Kulturalny, zagai rozmowę, pan Kupiec powinien ją podtrzymać — zresztą jest tym jak najbardziej zainteresowany. Jeŷeli jednak dyrektor tego nie robi, gafą będzie narzucanie się z jakimkolwiek tematem.

Jak przedstawiamy siebie bez udziału osób trzecich?

Podchodzimy do osoby, z którą chcielibyśmy zawrzeć znajomość, i wymawiamy następującą formułę:

Pani pozwoli, ŷe się przedstawię, Andrzej Wścibiŷki.

Przepraszam, ŷe przeszkadzam, ale bardzo chciałam pana poznać. Nazywam się Mariola Taktowna.

Jeŷeli okolicznoŷci na to pozwalają, postarajmy się o uśmiech. Jednocześnie musimy patrzeć drugiej osobie w oczy. Inaczej okaŷemy brak szacunku, a to w koŷcu nam zaleŷy na jej poznaniu.

Warto przy tym mieć konkretny powód, dla którego chcemy się z kimś zapoznać. Poznanie dla samego gestu jest przez niektórych niezbyt wysoko oceniane.

Tytułowanie

Niezwyczajnie irytujący dla wielu osób jest zwyczaj szybkiego, wręcz automatycznego przechodzenia na „ty”. Niestety dzieje się to nie tylko w przypadku relacji starszy – młodszy, kobieta – mężczyzna, przełożony – podwładny, ale też usługobiorca – klient. Z doświadczenia wiem, iż formuła „Panie Marianie” czy „Pani Krystynko” może doprowadzić do szybkiego zakończenia biznesowej znajomości lub w najlepszym wypadku ją mocno osłabić. Tak, są pośród nas osoby, które nie życzą sobie, aby zwracano się do nich z wykorzystaniem imienia. I to nie tylko osoby wyższe rangą, ale i te zajmujące niższe miejsce w hierarchii — choć tym będzie trudniej walczyć o swoją rację, chyba że trafią na osobę, która uszanuje ich zdanie (bez konsekwencji).

Na początku znajomości zwracamy się per „pani” lub per „pan”. Tylko i wyłącznie od osoby wyższej rangą powinna wyjść inicjatywa zmniejszenia dystansu w tytułowaniu. Nie jest żadnym *novum*, iż wiele firm ma wprowadzony bardzo prosty kod porozumiewania się, co czasem ułatwia kontakty, a czasem je utrudnia. Jednak nie wolno się zapominać i przenosić zwyczajów wewnątrzfirmowych na pierwsze kontakty z klientem.

Etykieta uznaje tytułowanie według zajmowanego stanowiska, czyli: „Pani Dyrektor”, „Panie Kierowniku”, „Panie Prezesie”, „Panie Doktorze”. Jednak za niegrzeczne będzie uznane zwracanie się po nazwisku, czyli np. „Panie Wścibski”, „Pani Kulturalna”.

Oprócz tytułowania, które opisałem powyżej, istnieją w naszym języku tytuły kurtuazyjne, zwyczajowe, przypisane do konkretnych profesji. Dlatego warto, abyśmy znali formę, w jakiej należy się zwracać do osób piastujących te wyjątkowe funkcje. W końcu nieraz możemy przemasować na konferencji, podczas której będziemy musieli powitać: biskupa, rektora, ambasadora czy wiceministra.

Często zadawane pytania

Jak się mam zachować, gdy już się raz witałem z przełożonym, a mijam go kolejny raz w drodze do ksero? To krępujące. Czy mam mówić ponownie „dzień dobry”, czy udawać, że niby go nie widzę?

Udawanie, że kogoś się nie zauważa, jest niegrzeczne. Mówienie po raz kolejny „dzień dobry” zbędne — choć nikt przez to nie będzie nas uważał za osoby nietaktowne. Najlepszym rozwiązaniem byłoby spojrzenie prosto w oczy mijanej osoby i lekkie skinienie głową, jakbyśmy mówili „witam ponownie”. Mile widziany jest w takich sytuacjach delikatny uśmiech.

Wyciągnąłem dłoń do uścisku przy powitaniu. Byłem równy rangą z drugą osobą. Jednak ta świadomie nie odwzajemniła mojego gestu. Co powinienem zrobić na przyszłość w takiej sytuacji? Czuję się bardzo niekomfortowo.

W żadnym wypadku nie powinniśmy się czuć zażenowani. To osoba, która nie odwzajemniła przyjaznego gestu, powinna mieć świadomość, iż popełniła gafę. Zakładając, że nasz rozmówca nie ma żadnych zdrowotnych przeciwwskazań do witania się z innymi, jego zachowanie okazało się co najmniej nietaktowne — chyba że wyraźnie coś chciał zamaniestować (niechęć, brak szacunku, ignorancję). W przyszłości można się mocno zastanowić, czy jest sens podawać swoją prawicę, choć może jeszcze jeden raz pokusiłbym się o utwierdzenie w tym postanowieniu.

Wiadomo, że jak witają się mężczyźni w rękawiczkach, to zdejmują je przed uściśnięciem swoich dłoni. Jak to jednak jest w przypadku dwóch kobiet?

Kulturalnie będzie oczywiście zdjąć rękawiczkę przy powitaniu z drugą osobą. Jednak jeżeli osoba wyższa rangą nalega, by tego nie robić, posłuchajmy się jej. Często siarczysty mróz pozwala na chwilę zapomnieć o etykiecie, która w końcu ma nam służyć, a nie tworzyć sztuczne i nie mile sytuacje. W przypadku dwóch Dam są również dwie teorie. Według pierwszej, kiedy Damy mają cienkie rękawiczki (nie balowe, ale skórzane), nie zdejmują ich, witając się ze sobą. Z kolei wedle drugiej

teorii Dama młodsza powinna okazać szacunek starszej i zdjąć rękawiczki do przywitania. Podsumowując — myślę, że odrobina kurtuazji nikomu jeszcze nie zaszkodziła. A okazywanie szacunku starszym w końcu nie boli.

Wiem, iż niektórzy mężczyźni lubią całować kobiety w dłoń. Ja akurat tego zwyczaju nie praktykuję. Jednak co zrobić, jak dłoń zostanie mi podstawiona pod usta?

Wymuszenie pocałunku dłoni przez kobietę jest nieeleganckie. Jednak prawdziwy Dżentelmen powinien kobiecie ustąpić i ją pocałować, starając się przy tym wywrzeć wrażenie, że sprawia mu to dużą przyjemność. Cytując klasykę: „Dżentelmen cierpi w milczeniu”.

Jak powinno się postąpić w sytuacji, gdy poznamy osobę, która się niewyraźnie przedstawiła? Czekamy, aż w końcu jakoś z kontekstu wyłowimy poprawne nazwisko czy powinniśmy o nie dopytać?

Zdecydowanie dopytujemy na samym początku, przy przedstawianiu się. Takie kwestie lepiej od razu rozwiązać, niż potem się głowić, jak np. przedstawić innej osobie nowo poznanego rozmówcę. Oczywiście winę zrzucamy na siebie i swoją „niezdarność”. Przy okazji możemy zauważyć, jak niedokładne przedstawienie się może zestresować drugą, Bogu ducha winną osobę.

Wszyscy w dziale naszej firmy jesteśmy równi rangą — oprócz szefa. Atmosfera w zespole jest dość luźna, często spotykamy się na gruncie prywatnym. Co mnie szalenie irytuje to fakt, iż w sytuacji gdy stoję z koleżankami i kolegami na korytarzu i podchodzi nasz znajomy, to wita się najpierw z mężczyznami uściskiem dłoni, a nas, kobiet, jakby w ogóle nie zauważał. Z reguły kończy się na niedbałym „cześć”.

Przyznam, że jest to problem, który dość często omawiam podczas szkoleń z zakresu etykiety biznesowej. Zakładając, iż wszyscy są równi rangą i panują przy tym przyjazne stosunki, mężczyzna powinien najpierw skierować się w stronę koleżanek i, stojąc przed pierwszą z nich, powiedzieć — w zależności od panujących zwyczajów — „dzień dobry” bądź „cześć”. Jednocześnie chcąc okazać koleżance szacunek,

daje jej chwilę na wybór powitania. To kobieta decyduje, jaką formę przybierze pozdrowienie. Może to być tylko odpowiedź „cześć”, ale również może to być uścisk dłoni lub pocałunek. Z reguły pierwsza z kobiet nadaje ton powitaniu z pozostałymi paniami. Po oddaniu szacunku koleżankom mężczyzna może przejść do powitania z kolegami. **PANOWIE, DAJMY DAMOM MOŻLIWOŚĆ PRZYWITANIA SIĘ!**

Kwestie do zastanowienia

- Czy staram się uważać podczas tytułowania innych, żeby nie naruszać sfery prywatnej?
- Mężczyzna — czy w kontaktach z kobietami nie ściskam zbyt mocno ich dłoni?
- Kobieta — czy w kontaktach z mężczyznami nie ściskam zbyt lekko dłoni przy powitaniu?
- Kiedy ostatnio kogoś przedstawiłam/zapoznałam — może przeciwzyć to jutro w pracy?
- Czy wyjeżdżając za granicę w celach służbowych lub podejmując w firmie klienta spoza Polski, staram się dowiedzieć, jaka forma powitania obowiązuje w jego kraju?

Przed każdym spotkaniem biznesowym odbywam swoisty rytuał. Jeżeli będzie to pierwszy kontakt z klientem, to przede wszystkim staram się jak najwięcej dowiedzieć o firmie, pracownikach, ulubionych tematach mojego rozmówcy, lokalizacji firmy, jej produktach i usługach. Następnie dobieram odpowiedni strój, o czym napiszę szerzej w innym rozdziale, a potem żelaznym punktem na mojej liście będzie zabranie: a) wizytownika, b) uzupełnienie go wystarczającą ilością wizytówek. Co prawda zawsze zabieram tyle kartoników, jakbym co najmniej miał się spotkać z kilkoma drużynami piłkarskimi, niemniej ich brak wywołałby u mnie duży dyskomfort.

Dla wielu, tak jak uścisk dłoni, właściwa wymiana wizytówek jest istotnym elementem biznesowego *bon tonu*. Elementem, pod którym kryje się szacunek i kultura względem drugiej osoby. Dość często otrzymuję pytania związane właśnie z tymi małymi kartonikami, a że praktycznie codziennie sam ich używam, to chciałbym się z Państwem podzielić swoimi spostrzeżeniami.

O wizytówce słów kilka

Jak powinna wyglądać wizytówka?

Odpowiedź nie jest taka oczywista, gdyż mamy co najmniej kilka rodzajów wizytówek:

- wizytówki używane w celach zawodowych — biznes;
- wizytówki używane w celach zawodowych — administracja państwowa, m.in. dyplomacja;
- wizytówki wykorzystywane w celach towarzyskich — indywidualne;
- wizytówki wykorzystywane w celach towarzyskich — małżeńskie.

Wizytówka biznesowa

Wymiary i gramatura

Wymiary naszego kartonika powinny wynosić 50 mm na krótszych bokach i 90 mm na bokach dłuższych. Oczywiście możemy poprosić o zaprojektowanie wizytówek o niestandardowych wymiarach, niemniej przy typowej „business card” wspomniane liczby są najbardziej uniwersalne. Warto przy tym wspomnieć, iż część wizytowników dostępnych na naszym rynku ma możliwości pomieszczenia kartoników o wymiarach niewiele większych niż 65/110. Dlatego kierując się nie tylko wskazaniem klasyki, ale również pragmatyzmem, powinniśmy się przyzwyczajać do w miarę standardowych rozmiarów.

Gramatura wizytówki powinna się zawierać w przedziale od 250 do 300 gram. Trzeba pamiętać, że jedna wizytówka może często przebyć długą drogę z rąk do rąk, np. przy poleceniu naszych usług. Sam często korzystam wiele razy z wizytówek, które otrzymałem. Dlatego dobrze, jeżeli papier lub karton jest sztywny i odporny na łatwe zgniecenie. Faktura wizytówki może być zarówno gładka, jak i lekko chropowata. Przed zamówieniem wizytówek warto się wybrać do drukarni i obejrzeć próbnik z dostępnymi rodzajami papieru. Unikniemy wtedy rozczarowania w momencie, gdy otrzymamy gotowy produkt i będzie już za późno.

Kolor i czcionka

Przyjęło się, że tło klasycznej wizytówki to biel. Różne są co prawda odcienie bieli, jednak kolor biały jest najbardziej akceptowalnym przez strażników klasyki. Nie dość, że jest kolorem eleganckim, na tle którego łatwo odróżniając się inne barwy, to w uzasadnionych przypadkach może

spełniać rolę małego notatnika/kartki — o czym za chwilę. Jeżeli już jednak decydujemy się np. na kolor czarny (nie polecam), użyta czcionka powinna być widoczna. Pamiętajmy cały czas o czytelności naszej wizytówki. Nie chcielibyśmy przecież wprowadzać w zakłopotanie osoby, która otrzymała od nas kartonik z niewyraźną dla oczu treścią. Tekst pojawiający się na wizytówce może być zarówno płaski, jak i wypukły (przez niektórych uważany za bardziej elegancki). Bezpiecznie jest trzymać się przy jednym rodzaju czcionki, żeby nie wprowadzać zbyt dużego zamętu. Jeżeli jednak ktoś posiada talenty graficzne i potrafi zbalansować różne typy czcionek (mówiąc językiem grafików), może się też pokusić o stworzenie estetycznej wizytówki.

Zawartość

Jeżeli posiadamy księgę standardów CI (Całościowej Identyfikacji), warto zastosować jej założenia również do wizytówek, które pośród wielu cennych ról, jakie pełnią, są także elementem naszego wizerunku i powinny być spójne z systemem identyfikacji stosowanym w firmie (m.in. kolory, czcionki, kształty, grafiki). Unikajmy przy tym prząsności i przeładowania. Ale o tym Dama i Dżentelmen pamiętają.

Co wizytówka biznesowa powinna zawierać?

- imię;
- nazwisko;
- zajmowane stanowisko;
- adres firmowy, tj. ulica, numer, kod i miasto;
- firmowy adres WWW;
- firmowy adres e-mail;
- telefon stacjonarny;
- faks;
- telefon komórkowy możemy zamieścić, ale nie jest to wymagane — wedle zasad etykiety. Jest to przede wszystkim uzależnione od praktyki stosowanej w miejscu pracy. Swoją drogą, można zaobserwować, szczególnie u dyrektorów, tendencję do nieumieszczania

numerów komórkowych. Jest to poniekąd podyktowane pragmatyzmem i polityką komunikowania się z otoczeniem danego podmiotu. Zawsze przy bliższym poznaniu telefon komórkowy możemy dopisać.



Rysunek 2.1. Właściwie zaprojektowana wizytówka

Źródło: opracowanie własne

Czego wizytówka biznesowa nie powinna zawierać?

- prywatnego adresu — chyba że jest to nasze miejsce pracy, ponadto adres prywatny można zawsze ręcznie dopisać;
- prywatnego numeru telefonu — chyba że godzimy się, by ktoś dzwonił do nas o każdej porze lub jest to nasz jedyny telefon komórkowy, wykorzystywany w celach zawodowych;
- adresów, które mogą wkrótce być nieaktualne oraz już nieaktualnych (z dwójga złego pierwsze rozwiązanie jest bardziej do zaakceptowania niż drugie);
- naszego zdjęcia — nawet jeżeli wyglądamy wyjątkowo fotogenicznie;
- laminowanych powierzchni — utrudniamy wtedy dokonywanie drobnych notatek;
- zbyt rozbudowanej, a przez to nieczytelnej grafiki — funkcja informacyjna na pierwszym miejscu;



Rysunek 2.2. Niewłaściwie zaprojektowana wizytówka

Źródło: opracowanie własne

- zbyt długich tekstów nawiązujących do polityki i motta firmy (według klasyki wizytówka firmowa powinna być całkowicie pozbawiona takowych);
- źle zeskalowanych znaków logotypów — nie ma nic gorszego niż nieestetycznie wykonane własne logo.

Jeżeli reprezentujemy kreatywną branżę, możemy się zastanowić nad niestandardową wizytówką. Wiele już takich otrzymałem w czasie swojej pracy w *public relations*, i to nie tylko, jak mogłoby się zdawać, od przedstawicieli agencji reklamowych. Pamiętajmy jednak, że najistotniejszym elementem wizytówki, jako narzędzia biznesowego, jest jej użyteczność, czyli czytelność, a na końcu efekt, jaki po sobie pozostawia. Wielu dyrektorów kreatywnych zapewne się ze mną nie zgodzi, ale choć wizytówka wykonana np. z niestandardowego materiału z pewnością wyróżnia się pośród monotonnej klasyki, to jednak trzeba się zastanowić, jak ów materiał zachowuje się po kilku miesiącach od wyprodukowania. Może ulec zniszczeniu, porysowaniu, deformacji, wyblaknięciu. Posiadam kilka takich wizytówek, które po upływie niedługiego czasu od otrzymania są po prostu mało estetyczne, a zależy nam przecież na budowaniu pozytywnego i długotrwałego efektu.

Jak posługujemy się wizytówką

Będąc dumnymi posiadaczami należycie wydrukowanych wizytówek, możemy już spokojnie się nimi wymieniać z innymi posiadaczami kartoników. Powinniśmy pamiętać o kilku istotnych zasadach związanych z wizytówkowym *savoir-vivre'em*.

Zaopatrzyć się w wizytownik

Zanim ruszymy na podbój salonów, uszanujmy trud drukarzy, wkład grafików i szlachetną rękę działu finansowego, a zatem schowajmy nasze wizytówki w miejscu, gdzie nie będą narażone na deformację. Nieważne, czy wizytownik będzie reklamówką naszej firmy, metalową kopertką z logo funduszy europejskich, czy skórzaną miniaturą naszego portfela — naprawdę nie ma to znaczenia. Przy czym od razu się poprawiam, wizytownik nie powinien być zbyt pretensjonalny, jak zresztą wszystko, co Dama i Dżentelmen ze sobą noszą lub robią. Wizytownik nie tylko służy do przechowywania naszych wizytówek, ale również służy miejscem wizytówkom osób, które mieliśmy przyjemność poznać.

Kiedy następuje wymiana wizytówek?

W najlepszym ku temu momencie, czyli wtedy, kiedy uznamy to za stosowne, zakładając, że jesteśmy wyżsi lub równi rangą z osobą, której proponujemy wymianę. Zdarza się bowiem tak, iż na początku rozmowy z jakichś powodów nie wymieniliśmy się wizytówką. Wtedy podsumowując spotkanie, możemy zaproponować wymianę w celu sprawnej przyszłej komunikacji.

Może się zdarzyć i tak, że na początku spotkania, zanim jeszcze usiądziemy, proponujemy wymianę naszych kart. Okazywało się to szczególnie przydatne w momentach, kiedy na spotkanie przychodziło więcej osób, niż tego oczekiwałem (lub byłem poinformowany). Jeśli znamy stanowiska i zakres kompetencji naszych rozmówców, łatwiej prowadzi się rozmowę. Podsumowując, wymieniamy się na początku, w trakcie lub na koniec spotkania.

W momencie, kiedy osoba wyższą rangą zdecydowała, iż nastąpiła ku temu właściwa chwila. Dużą gafą będzie niejako wymuszenie na takiej osobie wymiany wizytówek. Niektórzy dyrektorzy nie obdarowują każdego napotkanego menedżera swoją wizytówką. Trzeba to uszanować i się z tym pogodzić. Rozumiem jednak ciężką profesję handlowca, który goniony nierzadko *prikazem* pozostawienia jak największej ilości kontaktów do siebie, porywa się na jeden z bastionów dobrych manier, czyli szacunek dla precedencji. Drodzy handlowcy, proponuję następującą formułę — *Pani dyrektor, czy nie miałaby pani nic przeciwko, jeżeli zostawiłbym swoją wizytówkę asystentowi, na wypadek gdybym mógł okazać się pomocny?*² Tym samym po chwili się okaże, czy pani dyrektor zechce podarować swoją wizytówkę. My z kolei nie powinniśmy zostać odebrani jako natarczywi, a w razie braku propozycji wymiany z pewnością nie odmówią nam pozostawienia swoich danych teleadresowych w firmie potencjalnego klienta.

POLECAM: *Trzymajmy wizytówki w miejscu, z którego będzie je stosunkowo łatwo wyjąć. Czasem widuję osoby wręcz walczące z małą kieszonką, do której włożyły wcześniej zbyt dużo wizytówek, co utrudnia ich wydostanie, gdyż np. kieszonka marynarki nie jest właściwie rozpruta. Dość komicznie to wygląda, ale tylko dla obserwatorów. Osoby najbardziej zainteresowane, czyli walczące z kieszeniami, przeżywają katusze. Utrudnieniem może się również okazać paradoksalnie zbyt duża liczba kieszzonek. Czasem można zobaczyć osobę, która mogłaby naśladować Michaela Jacksona dzięki ruchom wykonywanym w trakcie poszukiwania wizytówek. Możemy np. założyć, iż nie posiadając wizytownika, kartoniki trzymamy w wewnętrznej części marynarki.*

Jak wymieniamy się wizytówką?

Wizytówkę zawsze wręczamy w taki sposób, by osoba odbierająca kartonik nie musiała go przekreślać w celu poprawnego odczytania informacji na nim zawartych.

Odbierając wizytówkę, dziękujemy za nią, ale jej jeszcze nie chowamy. Okażmy szacunek właścicielowi, czytając zawartość kartonika.

Oczywiście nie chodzi tu o długie studiowanie treści, niemniej zbyt szybkie schowanie bez oddania należytego szacunku może zostać uznane za gafę. *(Czy dobrze poczuliby się Państwo, gdyby wręczając swoją wizytówkę drugiej osobie, ta nie zwróciła nawet na nią uwagi?)*

Wizytówki NIE chowamy do kieszeni spodni — ani z boku, ani z tyłu. Jest to kolejne *faux pas*. Uczestnikom szkoleń zawsze pokazuję następujący przykład — myślę, że dość sugestywny. Odgrywam scenkę polegającą na wymianie wizytówek. Otrzymaną wizytówkę wkładam do bocznej kieszeni spodni. Następnie idę kilka kroków, siadam, wstaję, znowu siadam. Następnie wydaję kartonik i pokazuję publiczności, co z niego zostało. A zostało niewiele z tego, co widzieliśmy na początku. Kartonik jest pomięty. Dlatego kiedy ktoś doświadczony w kontaktach biznesowych widzi, że jego kartonik ląduje w kieszeni spodni, od razu może pomyśleć sobie dwie rzeczy: **a)** mam przed sobą niedoświadczonego biznesmena, **b)** ktoś jasno daje mi do zrozumienia, że mnie nie szanuje, **c)** nic sobie nie pomyśli — ale po co kusić los?

Wizytówkę chowamy: **a)** do wizytownika, **b)** do portfela (wprawdzie nie praktykuję tej metody, niemniej jest dozwolona; pamiętajmy, by nie robić tego gestu zbyt ostentacyjnie, chwając się przy okazji talią czarnych kart kredytowych), **c)** do wewnętrznej kieszeni marynarki — nie jest to miejsce aż tak narażone na zgniecenie jak wspomniane spodnie, **d)** do torebki/teczki, **e)** do notesu. Przyjęło się również, iż wizytówki na czas spotkania mogą pozostać na stole — w celu lepszego orientowania się pośród uczestników rozmowy (praktykowane w Japonii).

POLECAM: *Wyjeżdżając poza granice Polski, starajmy się dowiedzieć, oprócz zdobywania wielu innych cennych informacji, jak wygląda sposób wymiany wizytówek w danym państwie. Na przykład wymiana wizytówek w Japonii jest swoistym rytuałem, a wizytówka traktowana z wyjątkowym pietysmem. Powinna być wręczana dwoma rękoma (inaczej, niż jesteśmy do tego przyzwyczajeni), w sposób umożliwiający bezproblemowe przeczytanie jej treści (tu akurat nie ma różnic). Wizytówkę również odbieramy dwoma rękoma, kłaniając się przy tym. W dobrym tonie będzie dopytanie się o poprawną artykulację nazwiska naszego*

rozmówcy. Przyjęło się, że wymiana wizytówek następuje na początku spotkania, inaczej niż np. ma to miejsce w Hiszpanii, gdzie zwyczaj mówi o końcu spotkania. Ciekawostką jest fakt, iż w Malezji czcionka powinna być nie czarna, lecz złota. Związane jest to z dobrą wróżbą cennego kruszcu.

Często popełniane gafy

Gdy otrzymaliśmy wizytówkę bez telefonu komórkowego, nie dopominajmy się o jego umieszczenie, nawet jeżeli nasza wizytówka zawiera takowy. Najwidoczniej właściciel kartonika nie zdecydował się jeszcze, czy powierzyć nam swój numer, a dopraszanie się o niego jest wielce nietaktowne.

Wręczanie pokreślonej, pomiętej, brudnej wizytówki. Może się wprawdzie zdarzyć, iż zmieniliśmy niedawno adres albo np. dostawcę usług telekomunikacyjnych — wtedy jesteśmy usprawiedliwieni, skreślając stary numer/adres i wpisując nowy — ale to powinno być stosowane jedynie w wyjątkowych sytuacjach.

Zabawa wizytówką tuż po jej otrzymaniu. Podczas wielu spotkań byłem świadkiem, gdy ktoś rzuca swoją wizytówkę na stół — nawet nie ostentacyjnie, ale rzuca, albo rozmawiając ze mną, mam nadzieję, iż nieświadomie, bawi się moim kartonikiem, składając go, jakby chciał się upewnić co do sprężystości kartonu, z którego wizytówka jest wykonana. Nie róbmy tego. Zdecydowanie nie róbmy.

Wymienianie się wizytówką podczas posiłku. Specjaliści od etykiety stanowczo podkreślają, iż podczas przyjęć zasiadanych taka praktyka nie powinna mieć miejsca. Bez znaczenia, czy jest to biznes lunch, czy — o zgrozo — uroczysty obiad. Czynności tych można dokonać po wydarzeniu.

Czasem zdarza mi się przebywać pośród osób, które mają syndrom „gorącej wizytówki”. Jest to wizytówka, która najwidoczniej parzy dłonie swojego właściciela, gdyż ten chce się jak najszybciej jej pozbyć, a najlepiej całego posiadanego zapasu. Rozdawanie kartoników każdemu

w iście olimpijskim tempie jest nieeleganckie, zwłaszcza jeśli kartoniki są wręcz wciskane na siłę.

Pisanie na otrzymanej właśnie wizytówce w obecności jej właściciela, który nie wyraził na to swojej zgody. Może się zdarzyć, że nie mamy ze sobą notesu, a nasz telefon akurat złośliwie wziął rozwód z baterią. Wtedy może nam przyjść z pomocą właśnie wizytówka — jednak tylko i wyłącznie wtedy, gdy obdarowujący sam nam to zaproponuje. Pisanie po czymś kartoniku, nawet najszlachetniejszym piórem, jest gafą. Inaczej sytuacja wygląda, gdy po oddaleniu się od właściciela wizytówki chcemy sobie zanotować kilka ważnych informacji (np. na temat nowo poznanego gościa na przyjęciu). Jednak robimy to dyskretnie, a najlepiej już w taksówce lub w domu.

Sugestia wymiany wizytówki na początku spotkania, które ma charakter prywatny. W przeciwieństwie do spotkań zawodowych mamy wtedy większą swobodę w dobieraniu znajomych i tym samym informowania nowo poznanych o chęci kontynuowania (lub nie) zawartej znajomości. Jeżeli nie posiadamy drugiego kompletu wizytówek prywatnych (co nie jest obowiązkiem), aby podtrzymać znajomość, możemy na kartonikach wykorzystywanych w pracy napisać odręcznie adres domowy lub prywatny numer telefonu.

POLECAM: *Warto nosić ze sobą mały notes lub kilka kartek niedużego formatu. Ich rozmiar powinien umożliwiać łatwe umieszczenie zarówno w kieszeni marynarki, jak i damskiej torebce typu kopertówka. Dodatkowo nie powinniśmy rozstawać się z eleganckim długopisem lub piórem (ołówkę również akceptowalny). Posiadając wyżej wymienione, jesteśmy zawsze przygotowani na sytuację, w której: a) sami możemy coś zanotować, b) służyć pomocą innej osobie. Zwyczaj ten przyswoilem sobie, asystując za granicą ambasadorowi, gdzie podczas przyjęć w korpusie dyplomatycznym dość często miałem przyjemność używać kartkę i długopis. Bezценne.*

Trochę dyplomacji i starych obyczajów

O ile dawniej spotkania w ramach korpusu dyplomatycznego były zarezerwowane dla wąskiego grona osób spoza środowiska pracowników służby zagranicznej, o tyle współcześnie dość mocno akcent położony jest na dyplomację biznesową, a zatem zawieranie nowych znajomości nie tylko w celach towarzyskich, ale też zawodowych. Na przyjęcia narodowe — organizowane w ambasadach, często zaprasza się przedstawicieli rodzimego biznesu, mediów oraz świata artystycznego. Dlatego dla Dam i Dżentelmenów nie powinno być zaskoczeniem, jeżeli po milej rozmowie z np. radcą handlowym innego kraju otrzymają korespondencyjnie wizytówkę z odręcznie dokonanymi notatkami w postaci francuskojęzycznych skrótów.

Wizytówka oprócz wykorzystywania jej przy poznawaniu nowych osób służy również do korespondencji. W przeszłości zaś była wykorzystywana jako m.in. forma złożenia wizyty. Kiedyś po przyjęciu, na którym byliśmy gośćmi, należało w zgodzie z etykietą wysłać bilet wizytowy — dzisiejszą wizytówkę — z podziękowaniem. Wysłanie biletu było równoznaczne z rewizytą. Ponadto wizytówkę zostawiano służbie, jeśli nie zastało się gospodarzy. Do tego dochodził cały rytuał zaginania rogów biletu, służący poinformowaniu adresata o chęci lub braku woli do kontynuowania znajomości. Stosowano też różne wielkości wizytówek zarówno dla kobiet, jak i mężczyzn.

Wiele z dawnych funkcji biletu wizytowego już nie ma współcześnie zastosowania. Nawet pośród dyplomatów, gdzie tradycyjne zwyczaje dłużej się utrzymują, a od wielu zasad się odeszło bądź odchodzi — na rzecz komunikacji elektronicznej. Jednak część elementów wizytówkowego rytuału wciąż funkcjonuje. Wprawdzie możemy się nigdy z nimi nie zetknąć, niemniej dość dużo pytań zadawanych podczas szkoleń z etykiety biznesowej skusiło mnie, bym w podstawowym zakresie opisał kilka wariantów współczesnego wykorzystania biletu wizytowego.

Poniżej kilka skrótów z języka francuskiego:

p.s.	<i>pour saluer</i>	(pozdrowienia)
p.r.	<i>pour remercier</i>	(podziękowanie)
p.p.	<i>pour présentation</i>	(przedstawienie się)
p.p.c.	<i>pour prendre congé</i>	(pożegnanie się)
p.f.	<i>pour féliciter</i>	(gratulacje)
p.c.	<i>pour condoler</i>	(kondolencje)
p.f.n.a.	<i>pour féliciter nouvel an</i>	(życzenia z okazji Nowego Roku)

**Rysunek 2.3.** Przykładowa wizytówka dyplomatyczna ze skrótem grzecznościowym

Źródło: opracowanie własne

W przypadku osób poznanych towarzysko, o których wiemy, iż nie władają biegle językiem Balzaca, a którym chcemy wysłać np. pozdrowienia, zamiast opisanych wcześniej skrótów możemy zastosować polskie zwroty. Niemniej do tego typu korespondencji najlepiej będzie wybrać wizytówkę prywatną, która nie zawiera standardowych danych adresowych pojawiających się na wizytówce firmowej. Na wizytówce prywatnej drukujemy jedynie imię i nazwisko (w przypadku wizytówki małżeńskiej będą to imiona małżonków i nazwisko). Pozostałe dane, takie jak e-mail, telefon komórkowy czy adres domowy, umieszczamy odrębnie.

Jeżeli zdecydujemy się na użycie wizytówki firmowej w celu korespondencji o charakterze prywatnym, przekreślamy zajmowane stanowisko, pozbawiając tym samym kartonik zawodowego znaczenia. Pozostałą część korespondencji umieszczamy na niezadrukowanej stronie (*verso*).



Rysunek 2.4. Przykładowa wizytówka prywatna z podziękowaniem napisanym odręcznie

Źródło: opracowanie własne



Rysunek 2.5. Przykładowa wizytówka firmowa wykorzystywana w celach towarzyskich

Źródło: opracowanie własne

Bilet przesyłowy

Bilet przesyłowy jest większy od standardowej biznesowej wizytówki. Powinien jednak zachować kształt prostokąta. Pozwala to na swobodne zamieszczenie kilku z reguły kurtuazyjnych zdań — choć nie tylko. Bilet przesyłowy jest wykorzystywany przy okazji wysyłania np. korespondencji, prezentów, kwiatów czy choćby faktur. Można go zdecydowanie potraktować jako formalną część kontaktów zawodowych.

Używanie biletów przesyłowych jest coraz częściej stosowaną w Polsce praktyką, która dobrze świadczy o nadawcy. Pamiętam, jak

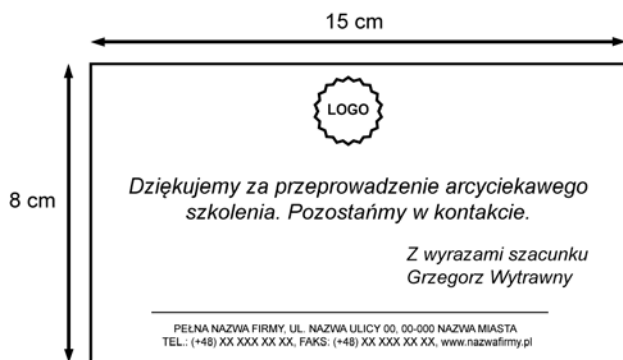
przedłużając swój pobyt w RPA, otrzymałem od urzędu nową wizę z biletem przesyłowym, na którym widniało godło państwa i kurtuazyjny zwrot grzecznościowy.

Bilet przesyłowy może zawierać:

- a. logo firmy/urzędu/NGO,
- b. adres ww.

Ponadto zawsze umieszczamy zwrot grzecznościowy:

- a. Z wyrazami szacunku (pol.),
- b. With the compliments (ang.).



Rysunek 2.6. Przykład biletu przesyłowego z treścią

Źródło: opracowanie własne

Często zadawane pytania

Czy w dobrym tonie będzie umieszczenie tytułów naukowych na wizytówce?

Nie jest gafą, gdy umieszczamy tytuły naukowe (profesor) lub stopnie naukowe (doktor), jednak zamieszczanie tytułu zawodowego (magister, inżynier) jest już uznawane za brak dobrego smaku. Tak samo jak przesadne przedłużanie linijki poświęconej imieniu i nazwisku o wszystkie zdobycie w trakcie życia tytuły i stopnie naukowe.

Czy można drukować wizytówki po dwóch stronach — po polsku i np. angielsku?

Jeżeli przyjmiemy klasyczny wygląd wizytówki za wzór do naśladowania, to zdecydowanie tylko jedna strona (*recto*) powinna zostać zadrukowana. Druga strona (*verso*) powinna pozostać pusta. Dzięki temu, że *verso* będzie wolne od treści, będziemy w każdej chwili mogli dokonać tam drobnych notatek. Rozumiem, iż jedynym wytłumaczeniem dwustronnej wizytówki może być czynnik ekonomiczny. Warto jednak wziąć pod uwagę klasyczne rozwiązanie, czyli druk dwóch typów wizytówek — jednej w języku rodzimym, a drugiej w obcym. Znaczących dobrych manier pozostawiają pewną możliwość manewru dla osób udających się do krajów egzotycznych. Mniejszą gafą zatem będzie wydrukowanie wizytówki z obustronnym drukiem np. angielsko-chińskim niż polsko-angielskim.

Zapomniałem wizytówek albo ich nie mam, a właśnie otrzymałem od kogoś na spotkaniu. Co zrobić?

Rozwiązań może być kilka: a) Możemy nosić ze sobą wspomniane wcześniej karteczki lub notes i spisać dane kontaktowe na papierze, a następnie wręczyć go zainteresowanej osobie. b) Przyjmujemy wizytówkę i obiecujemy, że na adres podany na kartoniku odeślemy swoje dane teleadresowe — via e-mail. Spytajmy najpierw, czy taka forma odpowiada drugiej osobie, gdyż możemy zostać poproszeni tylko o SMS. Wprawdzie odesłanie swojej wizytówki byłoby gestem najwyższej próby, jednak przy szerokim dostępie do poczty elektronicznej może się to okazać zbyt pretensjonalne (choć osoby ceniące klasykę mogłyby to docenić). c) Możemy zaproponować, że oddzwonimy w najbliższy pracujący dzień np. do sekretariatu naszego rozmówcy i zostawimy swoje dane.

Czy można umieszczać na wizytówce adresy komunikatorów internetowych lub np. numery typu Skype?

W dobie dzisiejszej informatyzacji wszelkiego rodzaju komunikatory są dla wielu z nas nieodłącznym elementem komunikowania się ze swoimi klientami. Dlatego jeżeli używamy w kontaktach biznesowych programów

typu GG, Tlen, MSN Messenger, Skype, to jest jak najbardziej usprawiedliwione umieszczanie ich na wizytówce. Z jednym drobnym zastrzeżeniem. O ile komunikator, którego adres jest jedynie numerem, nie będzie budził wątpliwości, o tyle adres Skype w postaci np. „renegat” czy „szalony kojot” może już budzić kontrowersje. Jednym się spodoba, inni odbiorą to jako brak taktu. Istotnym elementem będzie w tym wypadku spójność związana z wykonywaną profesją. Miejmy to na uwadze.

Posługujemy się bezimiennymi wizytówkami. Jest tylko adres i logo. Czy to zgodne z etykietą?

Jest to z pewnością duże ułatwienie dla pracodawcy, który zamawia tylko jeden szablon wizytówek. Opisane wizytówki mogą być wykorzystywane przez personel: a) który nie ma zbyt częstego kontaktu z klientem ani też z szeroko rozumianą branżą — osoba też nie pełni oficjalnych funkcji reprezentacyjnych; b) który wprawdzie ma kontakt z klientem, niemniej specyfika stanowiska (np. tymczasowe) nie przewiduje druku imiennej wizytówki (np. akwizytor). Oczywiście najlepiej, jeżeli wizytówka zawierałaby pełne dane, łącznie z imieniem i nazwiskiem, a także funkcją. Jeżeli jednak będziemy posługiwali się takim kartonikiem, pamiętajmy, by imię i nazwisko oraz numer kontaktowy wpisać przy osobie, której zamierzamy wręczyć naszą wizytówkę.

Kwestie do zastanowienia

- Czy wyjeżdżając w podróż służbową, planuję zabranie większej ilości wizytówek?
- Czy przestrzegam zasad dotyczących wręczania wizytówek osobom wyższym rangą?
- Czy moja wizytówka nie zawiera czasem niepotrzebnych danych?
- Czy mam jakiś sposób archiwizowania wizytówek pod koniec roku?

Precedencja, czyli zasada pierwszeństwa, jest jednym z ważniejszych elementów etykiety biznesowej, a także protokołu dyplomatycznego i etykiety towarzyskiej. Co prawda normy, szczególnie te obowiązujące nas po pracy, będą się różniły od tych stosowanych w życiu zawodowym, jednak czasem trudno określić, kiedy faktycznie kończy się praca, a zaczyna życie prywatne. Dlatego znajomość reguł precedencji w każdej sytuacji bywa nieoceniona.

Pierwszeństwo polega m.in. na przyznaniu lub uznaniu ważności danej osoby bądź stanowiska nad innymi. Mówiąc bardzo dosadnie, chodzi o wyznaczenie, kto przed kim powinien się pierwszy uklonić, wyciągnąć dłoń przy powitaniu czy zaproponować wymianę wizytówek. W rozumieniu etykiety nie chodzi tu o pomniejszenie roli innych, ale o podkreślenie statusu osób, które z różnych względów na to zasługują. Tak dzieje się od tysiącleci. W swojej pracy coraz częściej spotykam się z potrzebą wyznaczania ważności miejsc, kolejności przemówień czy powitań. Myślę, że to dobry sygnał, gdyż wiele osób może wprawdzie nie przywiązywać wagi do tego, w jakiej kolejności będą odczytywane ich nazwiska podczas gali, ale niech zdarzy się taka, która poczuje się mimo wszystko urażona. Nie dość, że jako gospodarze nie powinniśmy do tego dopuścić, to jeszcze wspomniana osoba może być odpowiedzialna za podjęcie ważnych decyzji względem naszej firmy. Zobaczmy zatem, jak unikać gaf związanych z precedencją.

Główne zasady precedencji w biznesie

O ile w życiu towarzyskim, pośród przyjaciół, w rodzinie, na ulicy obowiązuje reguła, iż:

- **starszy** ma pierwszeństwo **przed młodszym**,
- **kobieta** ma pierwszeństwo **przed mężczyzną**,

o tyle w relacjach zawodowych płeć i wiek **nie odgrywają żadnej roli** — liczą się **tylko ranga i stanowisko**.

Zatem osoba wyższą rangą:

- pierwsza **wyciągnie dłoń** do powitania (ale to osoba niższą rangą pierwsza się ukloni lub powie „dzień dobry”);
- pierwsza **zapropozuje wymianę wizytówek**;
- pierwsza **wejdzie do pokoju** (p pierwsza też pozdrowi osoby w nim się znajdujące);
- pierwsza **zacznie jeść** (da sygnał do rozpoczęcia posiłku).

Oczywiście życie nie byłoby takie piękne, gdybyśmy nie mieli odstępstw od reguł, gdzie np. dyrektor firmy nie uznaje zasad pierwszeństwa wedle rangi, lecz wedle płci, i kłania się pierwszy swoim sekretarkom. Inny z kolei Dżentelmen, pełniący w przeszłości funkcję ambasadora, powiedział mi kiedyś, iż zawsze będzie się pierwszy kłaniał swoim podwładnym płci pięknej.

Czy zatem obaj Dżentelmeni popełniają gafy? Myślę, że przesadą byłoby uznanie ich zachowania za nietaktowne. Jednak zasady, które stosujemy w naszej firmie, nie muszą już być tak pozytywnie odbierane na zewnątrz, u klienta. Tam wspomniany dyrektor będzie musiał uszanować wyższość mężczyzny nad kobietą (wedle zajmowanych stanowisk) i przywitać się pierwszy z prezesem, a potem z panią dyrektor. Inaczej popełniłby duże *faux pas*.

Ale...

w przypadku gdy nasz klient uznaje właśnie zasady etykiety towarzyskiej i dał nam to odczuć, nie będzie gafą, jeżeli opisywany dyrektor

przywita się pierwszy z panią dyrektorką, a potem z panem prezesem, kultywującym normy towarzyskie w pracy. Innymi słowy, osoba kulturalna potrafi się dostosować.

Co jednak, jeżeli mamy sytuację, w której spotykają się dyrektorka i dyrektor męczyzna z tej samej firmy? Dodajmy, iż ich stanowiska mają identyczną rangę i zostali mianowani w tym samym dniu. Kto pierwszy wyciąga rękę przy powitaniu, kto jest ważniejszy?

Jeżeli mamy taką sytuację, oboje będą szli w swoim kierunku z wyciągniętą dłonią. Może być również i tak, iż Dżentelmen wiedząc, że Dama nie ma nic przeciwko, aby uznać ją za piękną, poczeka, aż ona pierwsza wyciągnie dłoń. Dama z kolei nie będzie się ociągała z tym gestem. Innym bardziej zawodowym rozstrzygnięciem będzie zastosowanie praktyki zaczerpniętej z dyplomacji, czyli pierwszeństwo wedle alfabetu lub stażu.

Pamiętajmy jednak, że wiele kobiet może nie uznawać zasad etykiety towarzyskiej w pracy, lecz tylko zawodowej. Przesadne adorowanie lub nieuznanie wyższości kobiety dyrektorki ze względu na jej młody wiek przy starszych podwładnych płci przeciwnej (przy powitaniu) jest uznawane za poważną gafę. Szczególnie poza Polską.

Pierwszeństwo podczas posiłków i spotkań roboczych

Rozsądzenie przy stole

Odpowiednie rozmieszczenie gości przy stole jest zadaniem niezwykle odpowiedzialnym, gdyż bywają tam miejsca mniej lub bardziej eksploatowane, bliższe i dalsze gospodyni, gospodarza lub gościa honorowego. A im dalej wyznaczy się komuś miejsce, tym mniejszy prestiż i czasem, co nie musi być regułą, mniej atrakcyjna rozmowa.

Ustalając rozsądzenie gości przy stole, musimy najpierw odpowiedzieć sobie na pytania:

- Jaki charakter będzie miało nasze spotkanie — towarzyski czy zawodowy?

- Ile osób zamierzamy usadzić przy jednym stole? Czy będzie więcej stołów?
- Jak będzie wyglądała sala, w której odbędzie się przyjęcie? Gdzie są okna, drzwi?
- Czy będzie wymagana obecność tłumaczy?
- Czy będą goście honorowi?

Najważniejsze zasady, którymi powinniśmy się kierować przy rozsadzaniu gości

Pierwszeństwo wynikające z RANGI

Podczas spotkań firmowych z pracownikami najlepsze miejsce będzie zarezerwowane dla gospodarza — prezesa, następne miejsce w hierarchii, po jego prawej stronie, przewiduje się dla osoby niższej rangą od gospodarza, ale wyższej od pozostałych, kolejne przysługuje osobie niższej rangą od prezesa i drugiej osoby po prezesie, ale wyższej od pozostałych itd.

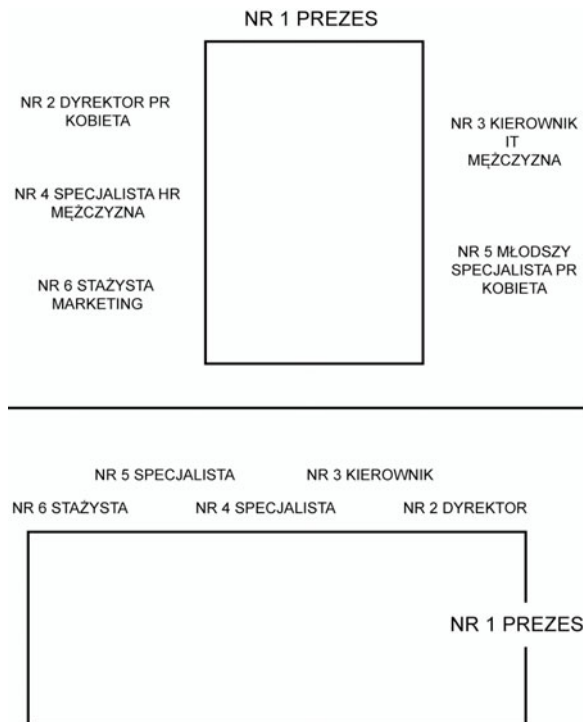
Można też przyjąć zasadę rozsadzania, wedle której prezes jako najważniejszy będzie miał po prawej ręce drugą osobę co do ważności w firmie, a po lewej trzecią, następnie po prawej czwartą, a po lewej piątą itd. (rysunek 3.1).

Przy spotkaniach o charakterze zawodowym płeć nie jest uwzględniana.

Przy większej liczbie pracowników, podczas bardziej formalnych spotkań, można zaproponować osobie drugiej w kolejności po najważniejszej, aby pełniła rolę współgospodarza.

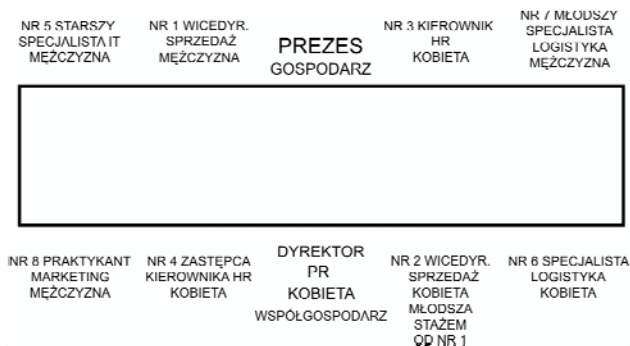
Na rysunku 3.2 spotkanie w tej samej firmie, z większą liczbą pracowników, przybrało charakter obiadu, gdzie rolę współgospodarza zajęła osoba najwyższą rangą po prezesie, czyli dyrektor ds. PR. Pierwszeństwo zostało wyznaczone wedle zajmowanego stanowiska, płeć nie została uwzględniona.

Spotykając się z klientem na obiedzie, jak zostało to przedstawione na rysunku 3.3, precedencja zasiadania będzie wyznaczona wedle zajmowanego stanowiska z uwzględnieniem sadzania naprzemiennego gości



Rysunek 3.1. Zasada rozsadzania przy stole

Źródło: opracowanie własne



Rysunek 3.2. Zasada rozsadzania przy stole

Źródło: opracowanie własne



Rysunek 3.3. Zasada rozsadzania przy stole (rzymskie oznaczenie na przemian z arabskim)

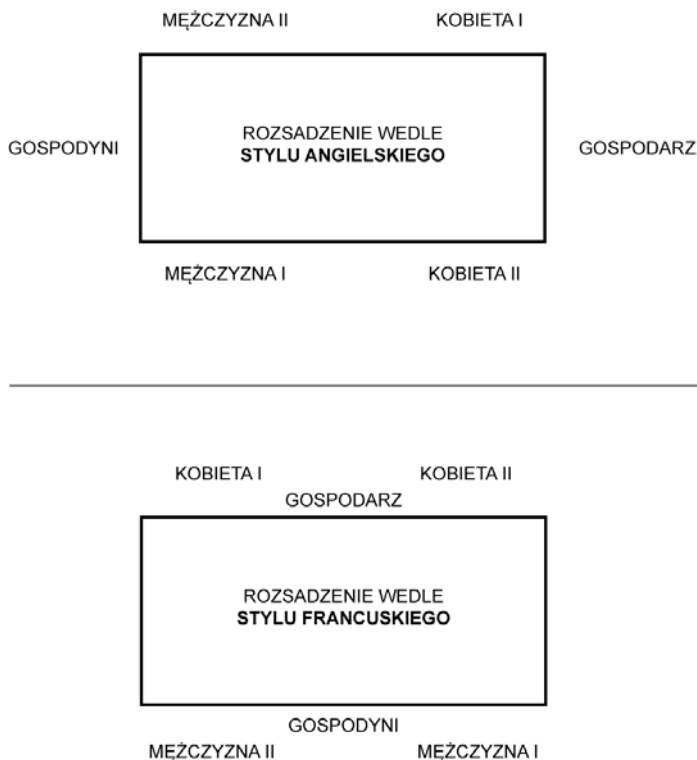
Źródło: opracowanie własne

i gospodarzy. Ponadto zawsze kolejno po prawej i lewej stronie prezesów, na przemian, będą siedzieli najwyżsi rangą pracownicy klienta (po obu stronach gospodarza) i gospodarza (po obu stronach klienta).

Pierwszeństwo wynikające z PŁCI

Na spotkaniach towarzyskich lub zawodowych o charakterze towarzyskim, np. na firmowej gali, gospodarzami będą kobieta i mężczyzna (rysunek 3.4). Wtedy po prawej (ważniejszej) ręce **kobiety gospodarza** zasiada najważniejszy mężczyzna, następnie partnerka najważniejszego mężczyzny usiądzie po prawicy (ważniejszej) **mężczyzny gospodarza**. Drugi w hierarchii mężczyzna usiądzie po lewej ręce kobiety gospodarza, a wtedy jego partnerka usiądzie po lewej stronie mężczyzny gospodarza. Jeżeli kobieta będzie najważniejsza, wtedy siada tak samo jak w poprzednim opisie, a zatem po prawej stronie mężczyzny gospodarza, a jej partner po prawej stronie gospodyni, kolejni goście wedle pierwszeństwa.

Rozsądzenie w stylu angielskim polega na zajęciu miejsc przez gospodarzy lub gospodarza i osobę pełniącą rolę współgospodarza przy krótszych bokach stołu. Z kolei styl francuski charakteryzuje się usadzeniem gospodarzy przy dłuższych krawędziach podłużnego mebla — ta metoda jest atrakcyjniejsza z punktu widzenia spotkań o charakterze zawodowym, bowiem osoby wysokie rangą są bliżej siebie, aniżeli byłoby to przy stole angielskim.



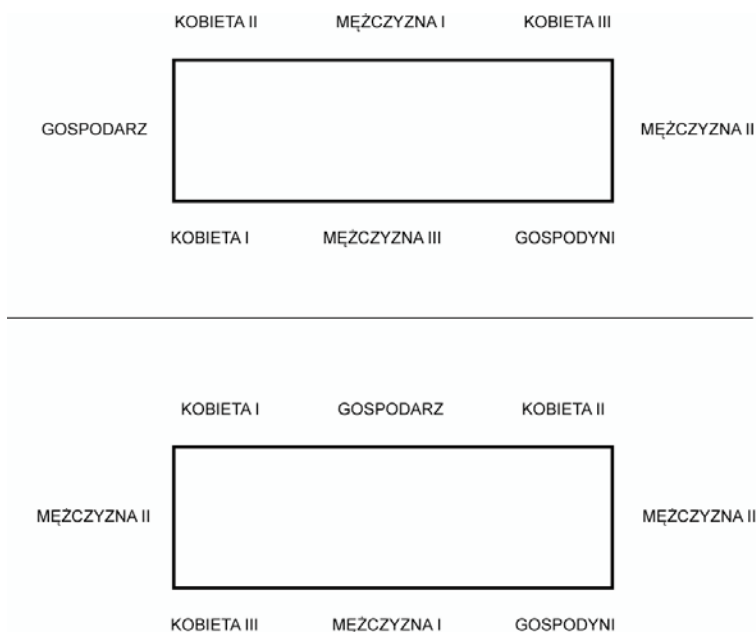
Rysunek 3.4. Pierwszeństwo rozsadzania wynikające z płci (2 modele – francuski i angielski)

Źródło: opracowanie własne

Powyższe rozsadzanie naprzemienne kobiet i mężczyzn uda się nam jedynie w konfiguracji 6, 10, 14, 18, co jest wynikiem działania matematycznego, gdzie wybraną cyfrę bądź liczbę oczekiwanych gości mnożymy przez cztery i dodajemy dwa.

Może się jednak zdarzyć, iż będziemy musieli wyznaczyć miejsca siedzące przy liczbie zaproszonych będącej wielokrotnością 4, czyli 8, 12, 16, a wtedy usadzenie naprzemienne (kobieta, mężczyzna, kobieta) według powyższego modelu zaprezentowanego na rysunkach będzie niemożliwe.

Możemy skorzystać z następujących propozycji, gdzie zasada naprzemiennego usadzania została zachowana (rysunek 3.5).



Rysunek 3.5. Usadzanie naprzemienne (8 osób)

Źródło: opracowanie własne

Na wszystkich prezentowanych przykładach można było dodatkowo zauważyć:

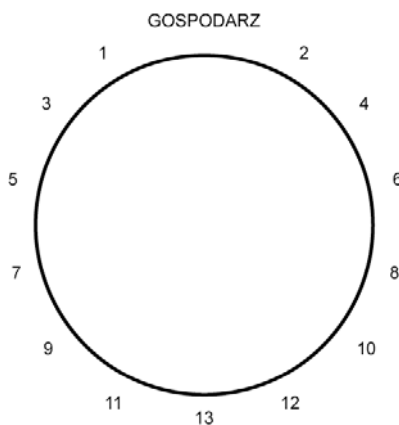
1. **ZASADĘ PRAWEJ RĘKI**, zgodnie z którą po prawej stronie gospodyni, gospodarza, współgospodarza lub prezesa usadzona została osoba najważniejsza.
2. **ZASADĘ NAPRZEMIENNEGO USADZANIA:**
 - a. pracowników dwóch firm bez względu na płeć, a wedle rangi;
 - b. kobiet i mężczyzn zarówno na spotkaniach towarzyskich, jak i zawodowych, w których będziemy uczestniczyli z partnerami, np. firmowa gala.

Jeżeli przyjęcia odbywają się z udziałem partnerów, powinni oni zostać rozsądzeni, gdyż m.in. może zaistnieć obawa, iż będą rozmawiali tylko ze sobą, a przyjęcie nie dość, że ma służyć miłemu spędzeniu czasu, to również poznaniu nowych osób, a także zapewnieniu swoim sąsiadom aktywnego towarzystwa.

Istnieje wprawdzie zasada, że nie rozsadza się bardzo młodych stażem małżeństw, które nie zdążyły się przyzwyczaić do siedzenia oddzielnie, jednak podczas oficjalnego przyjęcia można od niej odstąpić. Należy jednak pamiętać, by na kameralnych spotkaniach wziąć to ponownie pod rozwagę.

Inne stoły

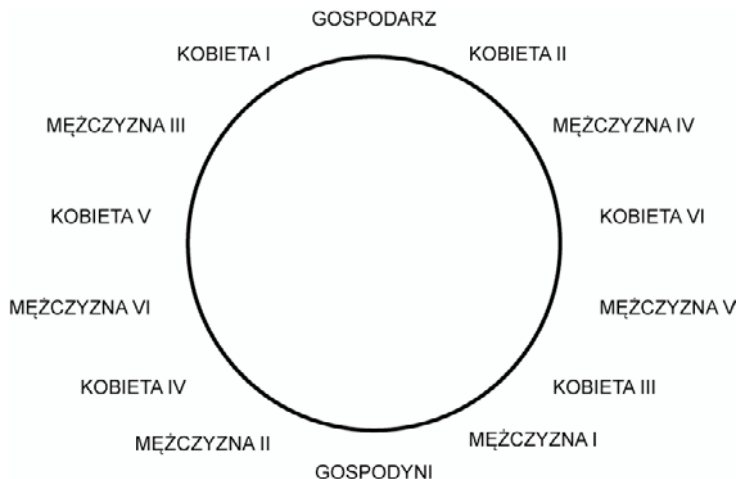
Jeśli stół jest okrągły i nie ma osób towarzyszących, miejsca najniższe rangą będą najdalej od gospodarza (rysunek 3.6).



Rysunek 3.6. Zasada rozsadzania przy stole

Źródło: opracowanie własne

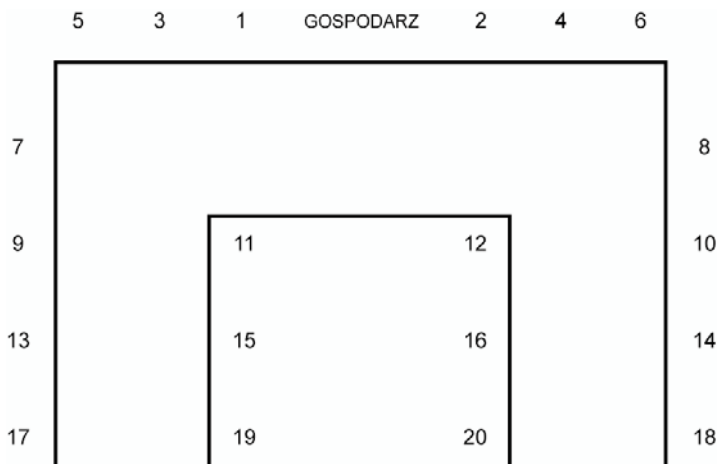
W przypadku gdy stół jest okrągły i są osoby towarzyszące, miejsca najniższe rangą to V i IV (rysunek 3.7).



Rysunek 3.7. Zasada rozsadzania przy stole w sytuacji, gdy są osoby towarzyszące

Źródło: opracowanie własne

W sytuacji gdy stół jest w kształcie podkowy i nie ma osób towarzyszących, rozsądzenie gości powinno wyglądać jak na rysunku 3.8.



Rysunek 3.8. Zasada rozsadzania przy stole w kształcie podkowy

Źródło: opracowanie własne

Warto wiedzieć:

- Nie sadzamy przy sobie osób będących w konflikcie.
- Pierwszeństwo gościa sadzanego po prawej stronie gospodyni przechodzi na partnerkę i ta będzie musiała zostać usadzona po prawej stronie gospodarza. I na odwrót, czyli pierwszeństwo kobiety usadzonej przy gospodarzu przechodzi na mężczyznę, który automatycznie zostanie przypisany do miejsca po prawej stronie gospodyni.
- Zasada przemianego rozsadzania może się odnosić do okoliczności zawodowych, kiedy rozmieszcza się na przemian klientów będących gośćmi z pracownikami gospodarza lub pracowników lokalnych i gości zagranicznych — przy uwzględnieniu zasady precedencji wedle rangi, licząc od prawej ręki gospodarza.
- Unikamy rozsadzania gości w liczbie 13.
- Tłumacze będą siedzieli po lewej stronie osób, którym będą tłumaczyły, lub za osobami siedzącymi przy stole (w obydwu przypadkach tłumacz może nie skorzystać z dobrodziejstw kuchni).
- Unikamy rozsądzenia, w którym goście (w przypadku spotkania zawodowego) lub kobiety (w przypadku spotkania towarzyskiego) będą zasiadali na krańcach stołów.
- Jeżeli są dwa stoły, gospodarz będzie siedział przy jednym, a gospodyni przy drugim. Dlatego też po prawej ręce gospodyni będzie siedział najważniejszy mężczyzna, a jego partnerka usiądzie po prawej stronie gospodarza, przy drugim stole. Dobrze, jeżeli gospodarze mogą utrzymywać kontakt wzrokowy.
- Na dużych przyjęciach ustawia się stół główny oraz kilka lub kilkanaście pomniejszych okrągłych. Przy stole głównym zasiadają osoby najważniejsze: gospodarze i goście honorowi. Mniejsze stoły sytuuje się tak, by goście nie siedzieli tyłem do stołu głównego. Warto, by przy każdym ze stołów był jeden współgospodarz (pracownik firmy), który będzie się opiekował gośćmi.

- Inną również stosowaną praktyką będzie niewyróżnianie gospodarzy i gości honorowych innym kształtem stolika, ale umieszczenie go w najlepszym miejscu sali.

Pamiętajmy:

- Stół z gościem honorowym może być skierowany w stronę okna lub wejścia do sali.
- Stół z gościem honorowym nie powinien być blisko drzwi kuchennych lub wyjścia dla obsługi.
- Stół z gościem honorowym nie powinien się znajdować tuż obok zespołu, gdyż przy głośnej muzyce konwersacja może być znacząco ograniczona, a gość honorowy nie powinien patrzeć w ścianę.
- Gospodarze powinni widzieć całą salę.
- Gospodarze powinni mieć w zasięgu wzroku wejście kuchenne.

Kto będzie pierwszy obsługiwany przez obsługę kelnerską?

W trakcie przyjęć zasiadanych z osobami towarzyszącymi obsługa kelnerska powinna zacząć serwis od prawej strony mężczyzny, czyli od najważniejszej kobiety. Następnie obsługuje się kobietę po lewej stronie gospodarza. Kolejne kobiety obsługuje się zgodnie z wyznaczoną precedencją. Ostatnią obsługowaną pośród pań powinna zostać gospodyni. Po gospodynie pierwszą obsługowaną osobą będzie mężczyzna siedzący po jej prawej stronie, a następnie ten po lewej, na końcu posiłek otrzymuje gospodarz.

Podczas przyjęć o charakterze zawodowym, bez osób towarzyszących, pierwszą osobą, której zostanie zaserwowany posiłek, będzie gość siedzący po prawej stronie gospodarza lub osoba siedząca naprzeciwko — założmy, iż w obydwu przypadkach jest to klient (bez względu na płeć). Wszyscy pracownicy klienta są obsługiwani wedle pierwszeństwa swoich stanowisk przed pracownikami gospodarzy. Następnie obsługuje się gospodarzy, przy czym pierwszy zostanie obsługiwany zastępca prezesa, a na końcu, po wszystkich swoich podwładnych, sam prezes, który jako gospodarz jest obsługiwany ostatni.

POLECAM: Wyprawiając przyjęcie w restauracji bądź zapraszając klienta na lunch, starajmy się ustalić zawczasu precedencję zasiadania, a także wynikającą z tego kolejność podawania potraw. Informując obsługę kelnerską — szefa sali bądź starszego kelnera, o charakterze spotkania, będziemy mogli dodatkowo uhonorować naszych gości. W innym wypadku, co oczywiście nie będzie niczym niestosownym, pierwsze zostaną obsłużone kobiety.

Pierwszeństwo podczas wydarzeń specjalnych

Zasiadanie przy stole konferencyjnym

Podczas rozsadzania konferencyjnego stosujemy zasadę tzw. prawej ręki. Pośrodku siedzi gospodarz, a po jego prawej ręce gość honorowy. Następna w kolejności będzie osoba po lewej stronie prezesa, czyli dyrektor ds. PR (rysunek 3.9).

KIEROWNIK SEKCJI	GOŚĆ HONOROWY	PREZES	DYREKTOR PR	PROWADZĄCY
4	2	1	3	5

GOŚCIE

Rysunek 3.9. Zasada rozsadzania przy stole konferencyjnym

Źródło: opracowanie własne

Osoba prowadząca konferencję zajmuje najniższe miejsce przy stole, chyba że prowadzi ją sam prezes lub np. dyrektor ds. PR, który (patrzac na rysunek) w razie nieobecności gościa honorowego zająłby miejsce po prawej stronie prezesa (gospodarza).

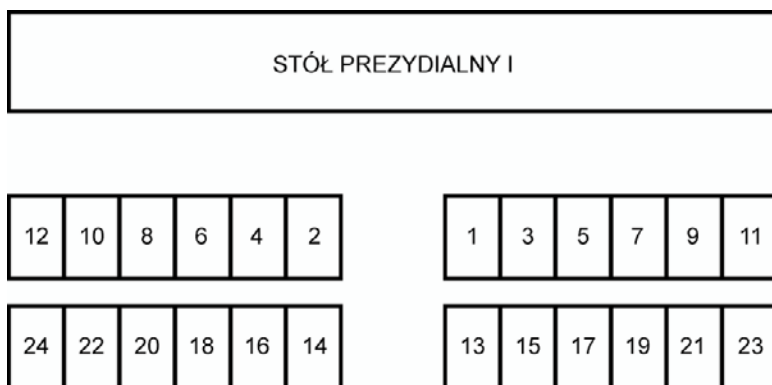
Przyjmuje się również praktykę, iż osoba prowadząca spotkanie nie siedzi przy stole prezydialnym, ale stoi obok. Jednak przy dłuższym spotkaniu może to być męczące, a miejsca w pierwszych rzędach, z których

można by ewentualnie skorzystać, są zarezerwowane dla pozostałych gości honorowych lub wedle zajmowanego przez nich stanowiska.

Zaprezentowany sposób rozsadzania można stosować podczas spotkań przy stole negocjacyjnym lub w trakcie obiadów, gdy naprzeciwko siedzi zespół klienta — przyjmujący te same zasady rozsadzania.

Planowanie miejsca dla gości — audytorium

Jeśli miejsca honorowe, zarówno w przypadku lewej, jak i prawej strony, będą przy środkowym przejściu pomiędzy rzędami, to zaprezentowane ułożenie krzeseł (rysunek 3.10) będzie wygodne nie tylko dla obsługi chodzącej z mikrofonami — w razie gdyby ktoś chciał zabrać głos, ale też ułatwia pracę kamerzystom i fotografom.

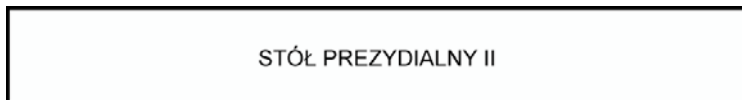


Rysunek 3.10. Zasada rozsadzania audytorium na konferencji

Źródło: opracowanie własne

Jeśli zaś miejsca honorowe znajdują się na środku przestrzeni przewidzianej dla gości, najlepiej, jeśli miejsca najważniejsze będą *vis a vis* najwyższych rangą osób zasiadających przy stole prezydialnym (rysunek 3.11). Opisywane ułożenie krzeseł może stwarzać wrażenie, iż jest bardziej oficjalne od poprzedniego, gdyż wszyscy goście honorowi zasiadający przed stołem prezydialnym będą w jednym, niczym nieprzedzielnym rzędzie. Czasem stosuje się takie ułożenie miejsc z bardzo blącego

powodu, a mianowicie mniejszej sali konferencyjnej. Trzeba pamiętać, że odległość pomiędzy rzędami powinna umożliwiać uczestnikom spotkania komfortowe przechodzenie.



13	11	9	7	5	3	1	2	4	6	8	10	12
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

26	24	22	20	18	16	14	15	17	19	21	23	25
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Rysunek 3.11. Zasada rozsadzania audytorium na konferencji

Źródło: opracowanie własne

Planowanie kolejności wystąpień publicznych

„Dobre przemówienie powinno mieć przede wszystkim udany początek i niebanalne zakończenie. Należy jednak pamiętać, aby początek i koniec znajdowały się możliwie jak najbliżej siebie”.

Winston Churchill

Ustalenie kolejności przemówień podczas wydarzeń specjalnych może przebiegać wedle kilku kluczy. Zawsze jednak należy rozważyć wszystkie dostępne możliwości ustalenia kolejności przemawiania, by ktoś nie poczuł się niedoceniony, choć tego czasem nie unikniemy.

Załóżmy, że pracujemy w firmie, która przeprowadziła w zeszłym roku kampanię społeczną poświęconą odpowiedzialnemu biznesowi. W związku z tym zorganizowaliśmy uroczyste przyjęcie, na którym podsumowujemy udany rok. Na przyjęciu będzie wielu gości. Ustalmy zatem pierwszeństwo ich wystąpień.

Propozycja I

1. Gospodarz wydarzenia — **prezes firmy organizującej kampanię** (powitanie, wprowadzenie, zapowiedzenie gości).
2. Gospodarz ziemi — **prezydent miasta** (podziękowanie za zaproszenie, kilka słów o zaangażowaniu miasta).
3. Honorowy gość — **międzynarodowy autorytet** w zakresie odpowiedzialnego biznesu (krótka refleksja).
4. Drugi gość — **biskup** (podziękowanie za zaproszenie, kilka słów o zaangażowaniu kurii, dobre słowo).
5. Gospodarz wydarzenia jeszcze raz na koniec (podsumowuje, kończy, zaprasza do jedzenia).

Komentarz: wprawdzie gospodarz otwiera i zamyka wystąpienia, jednak jest to rozwiązanie mało prestiżowe (pozostawiam do indywidualnej oceny Czytelników), zdecydowanie lepiej by to wyglądało, gdyby został zaproszony na scenę, zaanonsowany. Wtedy może się skupić w swoim wystąpieniu na rzeczy najważniejszej, czyli opowiedzeniu o kampanii.

Propozycja II

Konferansjer (nieliczony w podstawowej numeracji) — wita, informuje o planie, zapowiada gości.

1. Gospodarz wydarzenia — **firmy organizującej kampanię** (powitanie, krótkie podsumowanie).
2. Drugi gość — **biskup** (podziękowanie za zaproszenie, kilka słów o zaangażowaniu kurii, dobre słowo).
3. Gospodarz ziemi — **prezydent miasta** (podziękowanie za zaproszenie, kilka słów o zaangażowaniu miasta).
4. Honorowy gość — **międzynarodowy autorytet** w zakresie odpowiedzialnego biznesu (krótka refleksja).

Konferansjer (nieliczony w podstawowej numeracji) — dziękuje prelegentom, informuje o planie, zaprasza do dalszej części programu.

Komentarz: pomimo iż władza świecka ma pierwszeństwo przed duchowieństwem, to w tradycji polskiej można je jej kurtuazyjnie oddać. Dlatego pierwszy po gospodarzu będzie biskup, a następnie prezydent miasta i gość honorowy — choć w zasadzie nie powinien być na końcu (chyba że jest to precedencja francuska). Zatrudnienie konferansjera jest uzasadnione, gdyż prezes naszej firmy nie pełni tylko funkcji porządkowej, ale zostaje zapowiadany i może swój czas przeznaczyć na opowiadanie o kampanii. Konferansjerem może być pracownik ze zdolnościami krasomówczymi.

Propozycja III

Konferansjer (nieliczony w podstawowej numeracji) — wita, informuje o planie, zapowiada gości.

1. Gospodarz wydarzenia — **firmy organizującej kampanię** (powitanie, wprowadzenie).
2. Gospodarz ziemi — **prezydent miasta** (podziękowanie za zaproszenie, kilka słów o zaangażowaniu miasta).
3. Drugi gość — **biskup** (podziękowanie za zaproszenie, kilka słów o zaangażowaniu kurii, dobre słowo).
4. Honorowy gość — **międzynarodowy autorytet** w zakresie odpowiedzialnego biznesu (krótka refleksja).

Konferansjer (nieliczony w podstawowej numeracji) — dziękuje prelegentom, informuje o planie, zaprasza do dalszej części programu.

Komentarz: możemy zastosować tzw. precedencję francuską, kiedy to osoba najwyższą rangą będzie mówiła na końcu. Nie licząc gospodarza, który witany jest zawsze na początku, najważniejszą osobą będzie gość honorowy, dlatego będzie występował na końcu. Po gospodarzu wystąpi najniższą rangą osoba, czyli prezydent miasta (oddający kurtuazyjne miejsce duchownemu), następnie biskup i na końcu najważniejszy mówca — gość honorowy, do którego należy ostatnie zdanie.

Wystąpienia nie powinny trwać dłużej niż 5 – 10 minut. Przy 4 osobach to już 40 minut — *a jedzenie stygnie*, jak powiedział kiedyś mój sąsiad na przyjęciu.

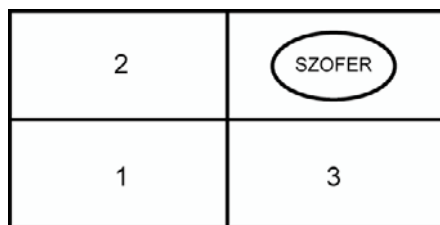
Krótkie trafne spostrzeżenia, elementy humorystyczne, zwięzłe podsumowania.
To są elementy dobrego wystąpienia.

Pierwszeństwo podczas podróżowania

Podróżowanie samochodem

Może się zdarzyć, iż będziemy podejmowali naszych gości w kilku miejscach jednego dnia. Przyda się nam wtedy samochód, którym sprawnie będziemy mogli ich przewieźć z miejsca na miejsce. Tak samo w przypadku odebrania klientów z lotniska lub skądkolwiek indziej — zawsze lepiej osobiście przyjechać i powitać naszych gości, niż wysłać po nich taksówkę. Chyba że nie będziemy mieli innego wyjścia. Założmy jednak, że podróżujemy z szoferem. Gdzie zatem będą miejsca honorowe?

Przy ruchu prawostronnym miejsce honorowe będzie po przekątnej do kierowcy (rysunek 3.12). Drugie miejsce w hierarchii to lewa strona gościa honorowego, trzecie obok prowadzącego.



Rysunek 3.12. *Miejsce honorowe w samochodzie*

Źródło: opracowanie własne

W sytuacji gdy będzie więcej gości lub gospodarzy, miejsce honorowe pozostaje po prawej części samochodu, następne w hierarchii będzie po lewej stronie pojazdu (rysunek 3.13). Ostatnim miejscem na tylnej kanapie będzie miejsce pomiędzy gościem honorowym a numerem drugim. Miejsce z najniższą rangą jest przy kierowcy.

2	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; display: inline-block;">SZOFER</div>
3	
1	4

Rysunek 3.13. *Miejsce honorowe w samochodzie*

Źródło: opracowanie własne

Sytuacja z wyznaczeniem miejsc diametralnie się zmieni w chwili, gdy kierowcą będzie gospodarz, wtedy miejsce honorowe przypadnie po jego prawej stronie na przednim siedzeniu (rysunek 3.14). Miejsce drugie w kolejności będzie się znajdowało po prawej stronie samochodu na tylnej kanapie, a trzecie po lewej stronie kanapy.

3	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; display: inline-block;">WŁAŚCICIEL</div>
2	1

Rysunek 3.14. *Miejsce honorowe w samochodzie*

Źródło: opracowanie własne

Przebywając w towarzystwie Damy (albo osoby wyższej rangą), pamiętajmy, iż **otwieramy jej drzwi i przepuszczamy do środka pojazdu**. Następnie obchodzimy samochód z tyłu i zajmujemy miejsce obok niej z lewej strony. Jeżeli nie można wsiąść z lewej strony pojazdu, Dżentelmen powinien wsiąść pierwszy z prawej. Szczególnie Dama będzie wdzięczna, gdy nie będzie musiała przesuwać się w ciasnej taksówce do końca lewych drzwi. Tym bardziej będzie wdzięczna, jeżeli jej mała czarna zbyt skurczyła się w ostatnim praniu.

Często zadawane pytania

Kto wchodzi pierwszy do restauracji?

Jeżeli myślimy o sytuacji towarzyskiej, to zdecydowanie mężczyzna. Zwyczaj ten wziął się z dawnych czasów, kiedy gość wchodzący do oberży bądź pubu mógł zostać mimowolnie kolekcjonerem zmierzających w jego kierunku taboretów lub kufli. Co prawda dziś już nie szybują w stronę drzwi wejściowych żadne niebezpieczne przedmioty, jednak mężczyzna wchodzący przed kobietą chroni ją przed zbyt intensywnym wzrokiem pozostałych mężczyzn.

Jeżeli myślimy o sytuacji zawodowej, to pierwsza wejdzie osoba, która jest gospodarzem lub zna miejsce. Będzie wtedy mogła bezproblemowo poprowadzić pozostałych do stolika. Zapraszający prowadzi gości do sali, gdzie po ustaleniu z kelnerem typu stolika gospodarz puszcza przodem kelnera, z którym pójdą goście, po czym sam za nimi podąża.

Jak przytrzymać drzwi otwierające się do środka?

Czasem faktycznie trudno podtrzymać drzwi osobie, którą chcielibyśmy przepuścić, dlatego trzeba wejść i przytrzymać drzwi wewnątrz pomieszczenia. Jest to zdecydowanie lepsze niż wspinanie się na palce i przepuszczanie innych wręcz pod ramionami.

Wchodzenie i schodzenie po schodach.

Wchodząc po schodach z kobietą — myślę, że możemy sobie odpuścić kwestie rangi, mężczyzna idzie o stopień niżej. Jest to podyktowane dwoma względami. Przede wszystkim jeżeli Dama by się potknęła, zawsze spadnie wtedy w silne męskie ramiona. Mężczyzna musi pamiętać, by nie ociągać się z wchodzeniem, gdyż Dama z wiadomych względów, związanych z garderobą, może poczuć się niekomfortowo.

Schodzenie po schodach odbywa się na tej samej zasadzie co wchodzenie. A zatem mężczyzna idzie pierwszy, asystując Damie przy zejściu. Baczy, by nie wyglądało to komicznie, a zatem wyprzedza ją dyskretnie o jeden stopień. Myślę, iż niejedna pani dyrektor jest wdzięczna swojemu asystentowi, że schodząc w dół po schodach, był o krok przed nią.

Kogo puścić przodem, wchodząc do pokoju?

Dylemat damsko-męski będzie się często pojawiał w naszym życiu zawodowym. O ile wiemy, iż ktoś nie ma problemów z kurtuazją towarzyską, o tyle w sytuacjach nieoficjalnych możemy ją stosować. Jeżeli jednak spotkamy się ze stanowczym oporem, do którego każdy ma prawo, postępujemy tak, jak sobie tego życzy druga strona. W końcu na tym też polega etykieta.

Czy są miejsca honorowe w samolocie?

Jak w każdym środku komunikacji, także w samolocie znajdzie się miejsce, które będzie bardziej wyróżnione. Tym miejscem będzie siedzenie przy oknie, z dala od korytarza, gdzie jesteśmy narażeni na szturchnięcia. Siedząc przy oknie, nie musimy również wstawać, jeśli ktoś zechce rozprostować kości.

Kto pierwszy wychodzi z windy?

W windzie nie stosujemy klasycznych zasad pierwszeństwa, a jedynie zasadę jak najszybszego wchodzenia i wychodzenia z tego, jakby nie było, środka transportu. Z windy wychodzą osoby, które są najbliżej drzwi. Przy okazji — często jestem pytany, która forma grzecznościowa jest poprawna przy wychodzeniu z windy — „dziękuję” czy „do widzenia”? Wchodząc, mówimy „dzień dobry”, a wychodząc — „do widzenia”. Jeżeli jednak ktoś powie „dziękuję”, na co wielu się oburza, odpowiedzmy również „dziękuję”. W końcu nie mówi tego w złej intencji, co więcej, dobrze, że w ogóle mówi.

Kwestie do zastanowienia

- Czy osoba przygotowująca wydarzenia specjalne w odpowiedzianym za to dziale potrafi właściwie rozmieścić gości na uroczystym obiedzie i wyznaczyć kolejność ich przemówień?

- Czy miałem/miałam kiedykolwiek problem z określeniem pierwszeństwa? Co z tym zrobiłem/zrobiłam?
- Czy w moim miejscu pracy przestrzega się zasad precedencji przy powitaniach? Czy jest to potrzebne? Czy mamy w związku z tym jakieś standardy?

List, wbrew temu, co można by sądzić, wciąż posiada wielką moc. Pomiędzy ze swoim młodszym kuzynem, wysyłanym drogą komputerową, przegrywa w przedbiegach, to jednak oficjalne pismo z podpisem, a tym samym — znakiem ludzkiej ręki plasuje się wysoko w hierarchii poważanych dokumentów. W końcu przyjemniej jest otrzymać list pochwalny wydrukowany na ładnym papierze z podpisem ważnej osoby niż e-mail, który wprawdzie można wydrukować i powiesić na ścianie, ale to już nie to samo.

Dobrze napisany list to jednocześnie wyraz szacunku dla odbiorcy, a w relacjach klient – firma jest to często niezwykle ważna kwestia. Ponadto list, w którym stosujemy się do zasad związanych z właściwym adresowaniem, załączeniem dokumentów czy stosowaniem odpowiedniego języka, powoduje, że odbiorca nie będzie musiał się głowić i szukać dodatkowych informacji, aby nam odpowiedzieć — jeżeli zajdzie taka potrzeba.

Przed napisaniem firmowego listu

Pisząc w imieniu firmy, tworzymy pismo oficjalne, bez względu na to, czy adresujemy je do ministerstwa, czy pojedynczego odbiorcy naszych produktów. Powinniśmy zatem zadbać nie tylko o treść, ale i wygląd naszej korespondencji, poczynając od firmowego papieru, czyli np. kartki formatu A4 z logo naszej firmy, podstawowymi danymi kontaktowymi i odpowiednią kolorystyką, a kończąc na kopercie, w którą zapakujemy pismo.

Warto pamiętać, że zarówno papier firmowy, jak i koperta powinny zostać stworzone w oparciu o firmową księgę standardów CI (Całościowej Identyfikacji), w innym wypadku słoneczko, które mamy w logo, będzie wyblakłe, a litery w motcie firmowym zbyt pochylone. Jeżeli do tego doprowadzimy, to nie dość, że elementy graficzne mające grać na naszą korzyść nie będą spełniały swojej funkcji, to jeszcze całościowy przekaz będzie zniekształcony (klient zobaczy inne logo na kopercie i inne na reklamie w telewizji lub na szyldzie przed sklepem). Oczywiście nie będzie gafą, jeśli skorzystamy ze zwykłej kartki papieru i tradycyjnej koperty. Jednak tak w przypadku firmowych materiałów, jak i tych szeroko dostępnych kartka musi być czysta i niepognieciona.

Ustalmy adres odbiorcy. O ile w przypadku poczty elektronicznej zaraz po wysłaniu poczty na nieistniejącą skrzynkę otrzymamy w większości przypadków szybką informację zwrotną w postaci automatycznego powiadomienia, o tyle w przypadku źle zaadresowanej koperty kłopot będzie zdecydowanie bardziej złożony.

Zastanówmy się nad treścią. Na szczęście nie musimy pisać gęsim piórem całego pisma, więc próby podejmowane na ekranie komputera w zupełności wystarczą. Jednak decydując się na ostateczną wersję, upewnijmy się, iż jest naprawdę co najmniej dobra. Sprawdźmy zatem, czy pismo jest zrozumiałe, czy nie ma w nim nowomowy, czy jest napisane zgodnie z zasadami poprawnej polszczyzny, czy w przypadku odpowiedzi na czyjaś korespondencję faktycznie udzieliliśmy odpowiedzi, czy pozostawiamy może jakieś niedomówienia. Najlepiej będzie, jeśli damy list drugiej osobie do przeczytania. Może część rzeczy jest dla nas oczywista i zapomnieliśmy o dokładniejszym wytłumaczeniu danej kwestii?

Ważne elementy listu

Format

Pośród wielu stylów pisania listów można przyjąć ten, który zakłada, że należy przeznaczyć 4 centymetry marginesu zarówno po lewej, jak i w dolnej części kartki. Część prawa i górna powinny mieć 3 centymetry.

Data i miejscowość

Pozwala odbiorcy na właściwe zarchiwizowanie naszej wiadomości, a także w przypadku odpowiedzi na nawiązanie do daty napisania listu. Umieszczamy ją w prawym górnym rogu pisma. Dozwolone formaty:

Paryż, dnia 17 czerwca 2007 roku

Barcelona, 2010-05-11

Kraków, dnia 21.01.2007

Jak widać w powyższym przykładzie, zawsze powinniśmy zaznaczyć, gdzie list został napisany. Po nazwie miejscowości stawiamy przecinek.

Adres nadawcy — nagłówek

Zamieszczany będzie w lewym rogu, na równi z datą lub jedną linię poniżej. W adresie należy napisać swoje imię, nazwisko, stanowisko, adres zwrotny, np.:

Mariola Taktowna

Dział Sprzedaży

Bontonex SA

99-208 Kraków

Ul. Taktowna 12/8

Adres odbiorcy

Umieszczamy go, pisząc od środka listu do prawego marginesu. Ważne, by adres był w jednej linii z zapisaną powyżej datą, a także poniżej ostatniej linii naszego adresu.

Początkowy zwrot grzecznościowy

Istotne, by początkowy zwrot był napisany odręcznie, a najlepiej, jakby to było pióro. Do zwrotów grzecznościowych stosowanych w Polsce możemy zaliczyć:

Szanowna Pani,
Szanowny Panie,
Szanowni Państwo,
Szanowna Pani Dyrektor,
Szanowny Panie Kierowniku,

Następnie po zwrocie grzecznościowym stawiamy przecinek i zaczynamy treść listu małą literą. Dużą zaczęlibyśmy jedynie w przypadku wykrzyknika kończącego formę grzecznościową, ale w listach o charakterze oficjalnym nie stosuje się tego znaku. Oczywiście sytuacje wyjątkowe mogą go wymagać.

Unikamy zwracania się po imieniu do osób, które z racji swojej wyższej rangi nam tego nie zaproponowały. W takim wypadku będzie to gafą. Tak samo jak rozpoczęcie listu od nazwiska, np. Panie Iksiński!

Wcięcia

Każdy nowy akapit listu powinien być oddzielony od poprzedniego co najmniej jedną interlinią odstępu, a także wcięciami (tabulatorem). Końcowy zwrot grzecznościowy dzielią trzy interlinie odstępu od podpisu.

Końcowy zwrot grzecznościowy

Tak jak w przypadku zwrotu początkowego, będzie pisany odręcznie ale już bez przecinka. Zwrot grzecznościowy umieszczamy od środka tekstu — w linii daty i adresu. Do zwrotów stosowanych w korespondencji oficjalnej możemy zaliczyć:

Z wyrazami szacunku
Łączę wyrazy szacunku
Łączę uprzejme wyrazy szacunku
Z poważaniem

Podpis

Ważne, by był odręczny, nawet jeżeli nie pisaliśmy go osobiście, a jedynie został podyktowany. Własnoręczna sygnatura wciąż jest dowodem na to, że list jest autentyczny (ew. *facsimile*).

Dodatkowe informacje poniżej treści listu

Do oficjalnego listu możemy załączać najróżniejsze dokumenty, zdjęcia itp. Ważne, by poinformować o tym naszego odbiorcę. Forma powiadomienia polega na umieszczeniu w odległości dwóch interlinii skrótu lub pełnego słowa „załącznik” (zał.). Jeżeli pismo ma wielu adresatów, a chcemy o tym poinformować odbiorcę głównego, piszemy „Kopia do wiadomości”, a następnie poniżej wymieniamy osoby, lub np. aa, czyli *ad acta*.

Przykładowy list

Warto wiedzieć:

- List oficjalny, pisany na komputerze lub maszynie, nie powinien być zapisywany po dwóch stronach kartki. Każda kolejna strona pisma to nowa kartka, przy czym w przypadku długiego listu strony powinny być ponumerowane.
- W prywatnej korespondencji nie piszemy danych odbiorcy na pierwszej stronie listu; będą one wymienione jedynie na kopercie.
- Czasem stosowaną praktyką, szczególnie w listach o charakterze prywatnym, będzie umieszczanie daty napisania listu na końcu, przy podpisie.
- Przy dwóch podpisach wyższą rangę ma ten po prawej stronie pisma, przy trzech — środkowy będzie podpisany przez pracownika o najniższym stanowisku.
- Adres zwrotny należy umieścić na kopercie w jej lewym górnym rogu.
- Jeżeli chcemy okazać wyrazy szacunku adresatowi, możemy oprócz właściwej formy grzecznościowej zostawić kilka interlinii więcej, pomiędzy zwrotem powitalnym a tekstem zasadniczym.

Warszawa, dnia 2 kwietnia 2009 roku

Mariola Taktowna
Kierownik
Dział Sprzedaży
Bontonex SA

99-208 Kraków
Ul. Taktowna 12/8

Pan
Michał Kulturalny
Dyrektor
Dział Logistyki
Spóźnienia Sp. z o.o.

Szanowny Panie Dyrektorze,

tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst
tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst
tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst

Tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst
tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst
tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst

Tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst
tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst
tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst tekst
tekst

Pozostaję z wyrazami szacunku

Mariola Taktowna

Kierownik Działu Sprzedaży
Bontonex SA

Załącznik:

1. Kopia tekstu

Kwestie do zastanowienia

- Czy staram się wykorzystywać firmowy papier do klasycznej korespondencji?
- Czy piszę odręcznie początkowe i końcowe formuły grzecznościowe?
- Jaki format daty preferuję? Czy jest on zgodny ze standardami?

Posługując się terminologią militarną, można powiedzieć, że w boju o klienta pomocna będzie każda dostępna i legalna broń. Dobry wojskowy mundur już nieraz ocalił wiele istnień, ale czy strój biznesowy pozwoli ocalić kontrakt lub pomoże w walce o zyskanie przychylności kolejnego klienta?

Na szczęście od sposobu, w jaki się ubieramy, raczej nie będzie zależało powodzenie zdobycia kolejnego zlecenia czy stracenie dotychczasowego. Podobnie omyłkowe dobranie garderoby na spotkanie rekrutacyjne nie powinno całkowicie przekreślić naszych starań o uzyskanie pracy. W każdym razie nie powinien być to główny bodziec do podjęcia takiej, a nie innej decyzji. Należy jednak pamiętać, że różne sytuacje — zarówno towarzyskie, jak i zawodowe — wymagają od nas dobrania różnych typów garderoby. Dobieramy odpowiedni strój nie tylko po to, by się komuś podobać, ale by dobrze i wygodnie się w nim czuć. Tak jak w przypadku słów i gestów, również strojem można wiele powiedzieć, a jednym z najważniejszych słów w relacjach biznesowych jest słowo „szacunek”.

Nie śmiałbym narzucać Państwu konkretnego stylu ubierania się, bo każdy z nas ma swój niepowtarzalny zmysł oceny tego, co dobre, i tego, co złe. Pragnąłbym jedynie podzielić się spostrzeżeniami z wielu spotkań, konferencji, wizyt na szczeblu lokalnym i międzynarodowym, podczas których strój może nie odgrywa najważniejszej roli, ale nie sposób go nie zauważyć. A jak wszyscy wiemy, w walce każdy sojusznik się przyda. Nie pozwólmy, by coś, na co mamy wpływ, stało się naszym wrogiem.

Jednocześnie pozwolę zwrócić sobie Państwa uwagę na Partnera drugiego wydania niniejszej publikacji — polską markę Recman. Od 1986 roku projektuje ona wyróżniającą się odzież dla mężczyzn na różne okazje — zarówno na te mniej, jak i bardziej formalne, np. typowo biznesowe.

O higienie słów kilka

Nieodłącznym elementem naszego wizerunku, na który mamy ogromny wpływ, jest higiena, dość blisko zresztą związana z tematem garderoby. Trudno o niej nie wspomnieć, gdyż szczególnie w okresie letnim niewłaściwie przestrzegana daje o sobie znać.

Zapach

Część menedżerów, z którymi się spotykam, nie uznaje ważnej roli, jaką powinien pełnić w ich życiu antyperspirant. Jak miniemam, jest to związane z chęcią uwalniania większej ilości feromonów, aczkolwiek śmiem przypuszczać, iż w większości przypadków efekt będzie zgoła odmienny od zamierzonego. Nie wiem, jakie są Państwa doświadczenia na tym polu, ale z moich obserwacji wynika, że problem jest bardziej jaskrawy po stronie płci przeciwnej do pięknej. Są oczywiście sytuacje wyjątkowe, związane z kwestią zdrowotną, ale na ogół osoby mające tę drobną przypadłość bardziej dbają o higienę niż pozostali.

Można powiedzieć, że problem będzie mniejszy w przypadku, gdy nasz kolega z zespołu nie spotyka się na co dzień z klientami i „obdarza” swoim zapachem jedynie znajomych siedzących naokoło. Co jednak w sytuacji, gdy nasz pracownik nie potrafi odpowiedzialnie zadbać o swój zapach przy klientach?

Oddech

Nieodłącznym elementem pracy menedżera będącego w bezpośrednim kontakcie z klientem powinny być miętówki. Może troszeczkę przesadzam, ale zmierzam w kierunku kwestii świeżego oddechu, który w bez-

pośredniej rozmowie będzie kluczowy, szczególnie gdy jesteśmy miłośnikami nikotyny lub wróciliśmy z przerwy obiadowej. Czasem widzę pracowników przed firmowymi wejściami na tzw. dymku. Cóż, jest to wybór, który nie powinien podlegać najmniejszej krytyce, jednak za chwilę taka osoba będzie rozmawiała ze mną przy stole o nowym produkcie finansowym. Pytanie, ile mogę znieść czasu rozmowy z pracownikiem, który nie odświeżył wcześniej swojego oddechu? Podkreślam, że nie występuję przeciwko miłośnikom nikotyny, gdyż sam wiem, co oznacza chęć porozmawiania w palarni o sprawach firmowych, jednak pamiętajmy o tych, którzy nie będą wyrozumiali.

Dłonie i paznokcie

Mówi się, że całą prawdę o mężczyźnie można wywnioskować na podstawie jego dłoni, zegarka i butów. O zegarku i butach zaraz wspomnę, chciałbym natomiast na chwilę zatrzymać się przy dłoniach. Nie tylko męskich.

Specyfika zawodu, który wymaga częstego wspierania się przy kliencie piórem, objaśniania dokumentów czy rozmawiania przy stole, powoduje, iż nasze dłonie będą często wystawione na widok osób trzecich, czyli wspomnianych wcześniej klientów lub potencjalnych klientów. O ile dyskusji nie podlega obowiązek czystych dłoni (wprawdzie zależy to od specyfiki pracy, ale załóżmy, że mówimy o kontaktach biurowo-oficjalnych), o tyle pozostałe kwestie jak najbardziej. Myślę tu o paznokciach, ich długości, czystości i kolorze.

Nie do zaakceptowania są paznokcie poobgryzane i z rzadko usuwanymi skórkami. Ponadto niezbyt elegancko wyglądają paznokcie zbyt mocno przycięte. Co prawda tipsy u Damy nie muszą od razu kojarzyć się z legendarną sprinterką Griffith-Joyner, gdyż odpowiednio dobrane mogą zakrywać niedoskonałości, które z kolei powodują dyskomfort u kobiety menedżera, jednak zbyt długie, zbyt kolorowe i z dodatkowymi elementami graficznymi lub o wymyślnych kształtach bardziej przyciągną na myśl gwiazdy kultury masowej niż poważnego menedżera. Nie oznacza to, że osoby pracujące w show-biznesie (i nie tylko) powinny rezygnować z kilkunastocentymetrowych różowych tipsów. Jestem daleki

od namawiania ich do tego, tylko niektórym grupom zawodowym określony styl prezentowania swoich walorów bardziej odpowiada niż innym.

Włosy

Włosy — zarówno u mężczyzn, jak i u kobiet — odgrywają istotną rolę przy kształtowaniu wizerunku. W zależności od upodobań nosimy różne fryzury, kolory lub wcale ich nie nosimy — świadomie lub z innych względów.

Są pewne klasyczne wskazania co do fryzur, np. krótko po bokach i na karku w przypadku mężczyzn czy „na Włocha”, zaczesane do tyłu lub odkrywające uszy, lekko cieniowane boki z większą ilością na górnej części i dodatkowym przedziałkiem.

U pań sytuacja, jak z całą kwestią ubioru, wygląda zdecydowanie trudniej, gdyż multum kombinacji, poza kilkoma przypadkami, nie pozwala powiedzieć o standardzie, który należy w ciemno polecić. O doborze takiej, a nie innej fryzury powinny decydować przede wszystkim kształt twarzy oraz struktura samego włosa. Nie bez znaczenia będzie także osobowość i, co trzeba sumiennie przyznać, panujący w danym czasie trend, gdyż Damy z reguły żywiej reagują na światowe nastroje niż panowie. Swego czasu modny był np. paż, przycięta grzywka czy krótki język.

W konserwatywnej branży poleciłbym fryzurę, która nie wymaga zbyt długiego modelowania — choć przy złośliwych włosach bywa to czasem niemożliwe. Dobrym rozwiązaniem będą krótkie fryzury à la Camilla Parker Bowles bądź, patrząc na nasze Damy, fryzura pani Jolanty Kwaśniewskiej zachowującej w każdej sytuacji elegancję.

Jeżeli decydujemy się na dłuższe włosy, warto pamiętać, że przy oficjalnych spotkaniach powinny być zawsze upięte (bardzo eleganckie) albo przynajmniej skrócone do ramion. Prosta i jednocześnie elegancką fryzurę nosi pani Henryka Bochniarz, która przecież jest jedną z bardziej znanych kobiet polskiego biznesu.

W mniej konserwatywnej branży można sobie pozwolić na większą swobodę, pamiętając jednak, że większa dowolność nie zwalnia nas z regularnego dbania o czyste i estetycznie wyglądające włosy, nawet jeżeli miałyby to być dredloki.

Delikatnym tematem związanym z naszymi włosami jest **łupież**, który wprawdzie jest naturalnym elementem naszego człowieczeństwa, jednak w niektórych przypadkach objawia się w większej ilości. Po prostu pamiętajmy o tym, gdy będziemy nosili ciemne ubrania. Niektórzy rozmawiając z nami, będą ciągle myśleli o tych małych pyłkach na ramionach.

Zarost

Klasycznym wzorem elegancji będzie codzienne dbanie o zarost przez mężczyzn, przy czym, jak zwykle, diabeł tkwi w szczegółach. Niektórzy mają bowiem delikatną skórę, która z wielką niechęcią znosi kontakt z jakąkolwiek maszynką, brzytwą czy innym narzędziem ścinającym zarost. Dlatego w ich przypadku brak codziennego golenia nie będzie podyktowany brakiem szacunku do drugiej osoby (bo tak to właśnie jest czasem odbierane), a po prostu specyfiką skóry twarzy.

Jeżeli jednak możemy się codziennie golić, to nawet nosząc brodę, starajmy się ją regularnie przycinać. To samo dotyczy się wąsów, które zapomniane przez swojego właściciela mogą być źle odebrane przez rozmówcę.

Jednodniowy, tzw. śródziemnomorski, zarost jest często przyczyną dyskusji ekspertów od stylizacji. Można mieć wiele poglądów, jednak ten wywodzący się z klasycznej elegancji uznaje czystą i ogoloną twarz jako najbardziej elegancką — w niektórych przypadkach Dżentelmeni golią się więcej niż raz dziennie. Jest nawet taka anegdota, iż Niemiec goli się raz dziennie, Francuz dwa razy, a ile Anglik? Anglik jest zawsze ogolony!

Pamiętać również należy o włoskach w uszach i nosie. Damom nie trzeba o tym przypominać, gdyż dobrze o tym wiedzą.

Dress code

Dress code jest terminem określającym właściwe dobranie garderoby — zarówno damskiej, jak i męskiej — do określonych sytuacji. Jeżeli pracujemy w dużej firmie o międzynarodowym zasięgu, z pewnością na początku naszej przygody z korporacją otrzymamy zalecenia, co możemy nosić, a czego w sytuacjach zawodowych nam po prostu nie wypada. Jedne firmy mają bardzo sztywne zalecenia co do ubioru, inne z kolei bardziej liberalne, jednak dobrze ustalić jakiekolwiek.

Przyznam, że często menedżerowie różnego szczebla zwracają się do mnie z pytaniem, co powinni założyć na konkretną okazję, gdyż w kilkunastoletniej historii firmy nikt nie wypracował zasad ubierania się. W większości garderobę dobieramy „na czuja”, jak wskazała osoba, która niedawno mnie pytała o strój na targi branżowe.

Z reguły zbiór zasad określających naszą firmową garderobę jest spisany w tzw. „księdze standardów dress code” lub po prostu w „**księdze dress code**”. Osoby zajmujące się tworzeniem standardów odzieżowych dla firm muszą uwzględnić wiele elementów związanych z wizerunkiem firmy, filozofią marki, stylem, w jakim chce być kojarzona, czyli z tzw. *Corporate Identity*.

Na przykład przy konserwatywnej branży i wiekowej instytucji proponowane ubiory mogą być bardziej stonowane i niedające wielu możliwości do urozmaicania o dodatki, żywsze kolory bądź nawet fryzury czy kolory paznokci u kobiet. Z kolei przy młodej firmie związanej, dajmy na to, z IT kolorystyka stroju będzie zdecydowanie odważniejsza, a stroje codzienne mniej zobowiązujące. Są to jedynie orientacyjne przykłady, gdyż firma IT może zechcieć być postrzegana jako w pełni profesjonalna, ale niekoniecznie z młodzieńczym rodowodem, a banki, żeby wyzbyć się skostniałego wizerunku zimnej i zdystansowanej instytucji, zapragną przybliżyć się do klienta między innymi poprzez strój.

Przy ustalaniu zasad *dress code* możemy się zastanowić nad ubiorem dla pracowników biurowych, którzy nie kontaktują się z klientem, oraz dla pracowników, którzy kontaktują się często — zarówno podczas

sytuacji mniej, jak i bardziej formalnych. Warto uwzględnić ubiór na konferencjach, o ile oczywiście się w nich uczestniczy, a także określone zasady stroju na gorące letnie dni lub na czas podróży zagranicznych — w tym przypadku kwestie różnic kulturowych są niezwykle ważne.

Możliwości jest bardzo dużo. Nie chodzi przy tym o to, aby zniewolić pracownika, co niestety może zostać czasem tak odebrane, ale o zapewnienie komfortu i spokoju tym, którzy nie czują się dobrze w roli własnych stylistów. Nie posiadając określonej wiedzy czy wsparcia, pracownik, który udał się na ważne przyjęcie, po błędnym zinterpretowaniu obowiązującej nań garderoby może (choć nie musi) czuć się mało komfortowo, a opinia o firmie, którą reprezentuje, może (choć nie musi) zostać nadszarpnięta. Szczególnie w konserwatywnym środowisku.

Typy ubiorów

Business dress (informal, business attire, lounge suit, tenue de ville, ubranie wyjściowe, strój nieformalny)

Mężczyźni

Warto zainwestować w co najmniej dwa garnitury. Jeden w kolorze granatowym, który wzbudza szacunek, a drugi w kolorze szarym, uznawanym za kolor dyplomacji. Na sezon letni przydadzą się kolory jaśniejsze, jednak nie całkowicie białe.

Garnitury mogą być jedno- i dwurzędowe. Warto przy okazji nadmienić, że garnitur dwurzędowy wymaga zgrabnej sylwetki niepoddającej się upływowi czasu. Panowie, którzy lubią na zimę specjalnie ograniczyć aktywność ruchową, by wraz z pierwszym kwietnia ruszyć na podbój parkowych alejek, powinni raczej zdecydować się na garnitur jednorzędowy. Kiedyś praktykowano zasadę polegającą na tym, że spodnie garnituru powinny swobodnie opadać na but, tworząc delikatne załamanie z przodu, i dotykać tylnej części obcasa. Patrząc na współczesne podejście do mody, dużo zależy od szerokości nogawki — im węższa, tym krótsze powinny być spodnie. Spodnie, które dotykają obcasa, są obecnie za długie i powoli odchodzi się od tej

zasady. Z przodu rzeczywiście może się tworzyć maksymalnie jedno delikatne załamanie, a z tyłu nogawka powinna sięgać mniej więcej połowy cholewki. Można się również zdecydować na typowo włoski styl, kiedy to spodnie układają się bez załamania z przodu i odsłaniają but. Wybór własnego stylu polega na eksperymentowaniu, chyba że od razu wiemy, iż chcemy się ubierać jak książę Walii. Czasem nie uniknie się błędów i niezadowolonia, ale ostatecznie, jak już się znajdzie swój styl, dobór garderoby będzie czystą przyjemnością.

Koszule — przed kupnem koszuli warto pamiętać o kilku rzeczach. Przede wszystkim należy sobie odpowiedzieć na pytanie, do czego ma nam ta koszula służyć. Jeżeli chcemy skompletować klasyczną garderobę i, powiedzmy, bardziej uniwersalną, to zdecydowanie powinny się w niej znaleźć również klasyczne kolory — biel, błękit i róż. Nie bez znaczenia jest również wzór, który znajduje się na koszuli — poczynając od całkiem gładkiej, najbardziej formalnej, przez równie eleganckie paski, a kończąc na kracie, którą z powodzeniem można nosić do garniturowych kompletów, czego najlepszym przykładem jest wieloletni szef MSZ Radosław Sikorski. Poza kolorem i wzorem zwracamy uwagę na mankiety — nie wnikając w szczegóły, podwójnie wywinęty mankiety, tzw. francuski, będzie jednym z klasycznych i eleganckich rozwiązań. Oczywiście dobór spinek to kolejne pole do popisu dla kreatywnych miłośników męskich dodatków, choć kreatywność też powinna mieć swoje granice, bowiem od ekstrawagancji do groteskowości, której większość wolałaby uniknąć, jest niedaleko. Spinki mogą być wykonane z metali szlachetnych lub z elastycznego materiału, tzw. supekowe — bardzo je lubię, gdyż z jednej strony są eleganckie, a z drugiej można je dobierać według upodobań kolorystycznych.

Myśląc o klasycznych koszulach, warto pamiętać, że te formalne, do garniturów, są pozbawione kieszonek na piersiach. Z kolei proszę się nie wzbraniać przed noszeniem krawatów do kołnierzyków z guzikami przy wyłogach. Jak najbardziej jest to zgodne z klasyką. A jeżeli o klasyce mowa, to białą koszulę wizytową, taką np. do muchy, będzie charakteryzowała plisa zakrywająca guziki. Jeżeli jednak będziemy



Zdjęcie 5.1. *Ubiór typu business dress*

Źródło: Recman.pl

dysponowali białą koszulą bez plisy albo — w innych okolicznościach — koszulą w kolorze innym niż biały, ale z odkrytymi guzikami, to możemy założyć do niej również muchę, nie martwiąc się, że popełniamy gafę. Kupując koszulę, należy się upewnić, że będziemy się mogli bez problemu zapiąć pod szyją. Najlepszą metodą będzie wsadzenie palca pomiędzy kołnierzyk a szyję. Jeżeli czujemy delikatny luz, możemy dokonać zakupu. Na zakupy koszul polecam wybierać się w marynarce. Dzięki temu będziemy mogli od razu zobaczyć, czy długość rękawa rzeczywiście nam odpowiada.



Zdjęcie 5.2. *Właściwa długość mankietu koszuli i rękawa marynarki*

Źródło: Recman.pl

Krawaty przy opisywanym typie ubioru są wręcz wymagane. W zależności od charakteru firmy możemy sobie pozwolić na dowolność w kolorze i wzorach, jednak należy pamiętać, że klasyka to krawat unikający bohaterów z kreskówek czy kobiet w stylu „pin-up girl”. Krawat powinien być trochę ciemniejszy od koszuli oraz intensywniejszy niż marynarka. Noszenie identycznego koloru z koszulą i marynarką jest



Zdjęcie 5.3. *Niewłaściwa długość rękawa marynarki (jest za długi)*

Źródło: Recman.pl



Zdjęcie 5.4. *Niewłaściwa długość rękawa koszuli, który jest za długi, przy równie źle dobranej długości rękawa marynarki, który jest zbyt krótki*

Źródło: Recman.pl

dalekie od zaleceń klasyki. Dobrymi barwami będą kolory niebieskie, granatowe, bordo, ciemne czerwienie czy głęboka zieleń — zarówno gładkie, jak i uzupełnione drobnymi wzorami. Warto eksperymentować, ale nie posuwać się do uchybień w stylu krawat, koszula i garnitur w paski, nawet jeżeli byłyby to najdroższe paski na świecie. Stojąc przed wyborem węzła, warto pamiętać, że im kształt naszej twarzy jest smuklejszy, tym węższe powinny być wiązania krawata, a im bardziej nasza twarz przypomina księżyc w pełni, tym bardziej węzeł powinien przypominać planetę, a nie ogon komety. Rozmiar samego krawata też nie jest bez znaczenia. Jeżeli jesteśmy wspomnianym wcześniej księżycem, to wąski krawat w stylu bohaterów *Wściekłych psów* będzie nietrafionym wyborem, dlatego gdybym sam był zmuszony do noszenia krawata, wybierałbym raczej węższe niż cieńsze, na które mogą pozwolić sobie moi szczuplejsi koledzy.



Zdjęcie 5.5. Właściwe, a zatem proporcjonalne ułożenie kołnierzyka koszuli względem kołnierza marynarki

Źródło: Recman.pl



Zdjęcie 5.6. *Niewłaściwe, a zatem nieproporcjonalne ułożenie kołnierzyka koszuli względem kołnierza marynarki*

Źródło: Recman.pl



Zdjęcie 5.7. *Poprawne wiązanie krawata względem kołnierzyka. Węzeł mieści się symetrycznie w trójkącie, który możemy sobie wyznaczyć poprzez połączenie końców kołnierzyka z najwyższym punktem węzła krawata*

Źródło: Recman.pl



Zdjęcie 5.8. Nielegancki sposób noszenia krawata. Nawet najlepiej zawiązany krawat nie może być noszony przy odpiętej koszuli, gdyż wygląda to wyjątkowo nieatrakcyjnie

Źródło: *Recman.pl*



Zdjęcie 5.9. Właściwa długość krawata

Źródło: *Recman.pl*



Zdjęcie 5.10. *Za długi krawat*

Źródło: *Recman.pl*



Zdjęcie 5.11. *Za krótki krawat*

Źródło: *Recman.pl*

Muszka dla wielu jest nie do zaakceptowania w stroju typu *business dress*, jednak opinie na ten temat są podzielone. Muszkę trzeba przede wszystkim lubić. Klasyczna mucha to ta wiązana osobiście przez jej właściciela — i taką gorąco polecam. Coraz częściej można spotkać również muchy zawiązane na stałe, które może odrobinę skracają czas ubierania się, ale jednak pozbawiają nas przyjemności wiązania i poczucia wyjątkowości.

Buty — najlepiej wiązane, czarne do ciemnych materiałów, brązowe do jaśniejszych; choć nie będzie błędem dobranie brązowych do granatowego garnituru. Klasykiem elegancji będą buty typu „Oxford”, nazywane w Polsce wiedenkami. Również wysoko cenionym modelem będą „Derby”. Pisząc o butach, nie sposób ominąć tematu ich pielęgnacji. Warto więc zainwestować w prawidła, na których buty odpoczną co najmniej dwa dni. Wysokiej jakości drewniane prawidła w atrakcyjnej cenie posiada w swojej ofercie marka Recman. W swoim budżecie powinno się przewidzieć wydatek na trzy pary obuwia. Nie będzie to co prawda najtańszy zakup, ale naprawdę się opłaci, gdyż dobry but będzie służył bardzo długo.

Skarpetki nie mogą być zbyt krótkie, tak by np. ukazywały gołą nogę, gdyż jest to uznawane za przejaw braku dobrego smaku. Do czarnych butów założymy czarne skarpetki. Warto przy okazji nadmienić, że kolor skarpetek możemy dopasować pod kolor buta, ale nie będzie gafą, gdy skarpety będą miały kolor spodni — decyzja należy do nas i zależy od naszego poczucia estetyki. Przy garniturze wizytowym unikajmy skarpetek ze wzorkami, najbliższe klasyki będą te długie i gładkie.

Kobiety

Kostium — tak jak w przypadku mężczyzn, panie będą miały w swojej szafie kostium w kolorze granatowym i szarym. Wprawdzie Damy mogą sobie pozwolić na więcej w kwestiach kolorystycznych — np. delikatny róż, czerwień, stonowana zieleń czy czerń, to jednak wspomniane podstawowe kolory są twardą klasyką. Im mniej wyrafinowany w swoim kroju i wzorzystości jest kostium, tym częściej można go wykorzystać. Idealnie wówczas współgra z różnego rodzaju subtelnymi dodatkami.

Damy zwykły nosić również **garnitury**, przez co wprowadziły nieco surowego powiewu do damskiego stroju. W konserwatywnym środowisku nie będzie to toaleta punktowana najwyżej, jednak w sytuacji gdy Dama się w nim dobrze czuje, dlaczego ktoś miałby jej tego zabraniać?



Zdjęcie 5.12. *Damska wersja stroju business dress w wydaniu mniej konserwatywnym. Jeżeli miałyby to być bardzo klasyczna wersja, kolor byłby jednolity, a spódnica byłaby odrobinę dłuższa*

Źródło: *Quiosque.pl*

Kolory powinny być te same co u płci przeciwnej. To samo tyczy się krawatów. Po premierze *Annie Hall* Woody'ego Allena wiele pań powieliło styl bohaterki wykreowanej przez Diane Keaton i zaczęło nosić krawaty.

Oprócz kostiumu w jednej barwie należy zaopatrzyć się w kilka **spódnic**, które aby zostały uznane za przykład subtelnej elegancji, nie powinny być dłuższe niż orientacyjne 5 centymetrów ponad i poniżej kolana. Trzeba zwrócić uwagę, by rozcięcie z tyłu spódnicy nie przekraczało dobrego smaku.

Ponadto istotnym elementem garderoby biznesowej są **spodnie**, które z kolei można kapitalnie łączyć z żakietem. Mogą być zarówno opięte, jak i luźno przylegające.

Co pod żakiet? Bluzki, a w tym bluzka koszulowa i topy. Nie ma konkretnych ograniczeń co do wyglądu tychże, warto jednak posiadać absolutny klasyk, czyli białą bluzkę. Nie powinno się także unikać bluzek z zapinanymi spinkami do mankietów, gdyż te pozostawiają duże pole do popisu dla kreatywnej Damy. Tak samo jak w przypadku kostiumu, starajmy się dobierać proste kroje, gdyż tylko takie zapewnią nam ich wszechstronność. Biała bluzka z dobrze dobranymi dodatkami może być wykorzystana zarówno do stroju biznesowego, jak i sportowego.

Kiedyś nie do przyjęcia było pojawienie się w pracy bez **rajstop**. Dziś w konserwatywnym środowisku w zasadzie nic się nie zmieniło, jednak przychylniejszym okiem patrzy się (lub raczej stara się tego nie zauważać) na gołe nogi w upalne dni. Wciąż jednak nieodpowiednim ubraniem do pracy będą kabaretki, no, chyba że pracujemy w rewii. Klasykiem będą rajstopy w kolorze cielistym, jednak do czarnych butów można jak najbardziej pokusić się o czerń.

Buty powinny być pełne, czyli zarówno z przodu, jak i z tyłu zakryte, choć coraz częściej odzywają się głosy, że w upalne dni można sobie pozwolić na odkrytą piętę. Klasykiem będą czarne czółenka na obcasie nie większym niż 5 – 6 centymetrów. Należy unikać stukających szpilek na złotych podbiciach i panterkowych kozaczków. Przy najmniej w biurze.

Business casual (smart casual, swobodny strój biznesowy)

Mężczyźni

Jeżeli w ciemno chcielibyśmy określić, czym może być *smart casual*, to z pewnością będą to bawełniane spodnie, np. chinosy, i marynarka — tu panowie mają dużą dowolność, bowiem może być ona wełniana, bawełniana, sztruksowa, a latem lniana. Na rynku znajduje się całkiem szeroka gama różnych materiałów, które będą dobrze pasowały do okoliczności i pory roku. Co do wzorów, to również istnieje mniej ograniczeń niż przy stroju *business formal*. Marynarka może być całkiem gładka lub np. w kratkę, jak te, które ma w swojej ofercie marka Recman. Koszula może być bez krawata, choć jego obecność nie jest wcale zabroniona. Osobiście preferuję muchy. Buty typu *penny loafer*, a także *brogsy*. **Generalnie większy luz**, niemniej na tyle kontrolowany, by w piątkowy dzień móc bez problemu reprezentować firmę, w której codziennością są garnitury. Te same zalecenia tyczą się pań.

Brogsy — skoro wspomniałem już o wienkach, czyli butach typu „Oxford”, najbardziej eleganckich męskich butach, to nie wypada pominąć brogsów, mniej formalnej odmiany męskiego obuwia. Brogsami właściwie możemy nazwać wszystkie buty, które mają charakterystyczne zdobienia w postaci perforacji. Będą się od siebie różniły ilością dziurek i ich rozłożeniem na skórze. Brogisy są kapitalnym uzupełnieniem garderoby z grupy *smart casual* — zarówno dla panów, jak i dla pań. Osobiście unikałbym ich w stroju formalnym.

Męskie dodatki — panowie, którzy uznają, że ich marynarka jest zbyt nudna, bądź chcieliby wyjść poza standardowy kanon: poszetka + krawat lub mniej popularny, ale zdobywający coraz więcej naśladowców: poszetka + mucha, mogą dziś bardzo kreatywnie wykorzystać butonierkę, wpinając tam ozdobny pin czy kwiatek — niekoniecznie świeży, choć wraca z powrotem do łask, ale np. taki z wełny filcowanej — bądź, tak jak proponuje marka Recman, małą muszkę, która jest jedyną, którą akceptuję jako związaną na stałe.



Zdjęcie 5.13. *Męska wersja smart casual*

Źródło: *Recman.pl*



Zdjęcia 5.14. Mimo iż krawat nie jest wymagany, daje nam duże pole do popisu przy wyborze zarówno odważnych, jak i stonowanych wzorów

Źródło: *Recman.pl*

Kobiety

Szmizjerki z krótkimi rękawami, biała koszula, a także inne stonowane kolory, większa możliwość operowania wzorzystymi materiałami, spódnica w większą kratę, spodnie kostiumowe z topem, niewymagana sztywna elegancja, mile widziane chusty i apaszki, a także golfy, również z krótkimi rękawkami. Buty w stylu *penny loafer*, ale też balerinki na obcasie, jak np. w modelu Vara od Ferragamo.

Casual (strój swobodny)

Zarówno u kobiet, jak i mężczyzn styl *casual* jest przeznaczony raczej **na momenty spędzane poza pracą**, są bowiem branże i kultury biznesowe, które taki styl akceptują na co dzień. Styl *casual* spokojnie przyjmuje denim, choć niektórzy pozwalają go nosić nawet w *smart casual*. Klasycznym przykładem *casual* będzie bluzka polo do džinsów lub bawełnianych spodni w stylu chinos, a na ramiona zarzucony sweterek. Możemy nosić mokasyny, buty jachtowe, a także, co latem niezwykle przyjemne, sandały — jednak bez skarpetek!

Smoking (Black Tie, tuxedo, dinner jacket, cravate noire, strój wieczorowy, półformalny, semi formal, strój uroczysty)

Mężczyźni

Jednorzędowa czarna marynarka z klapami wyłożonymi czarnym atłasem. W krajach, gdzie panują bardzo wysokie temperatury, marynarka będzie koloru białego, tzw. *summer dinner jacket*. Do tego zakładamy czarne spodnie bez mankietów z atlasowymi lampasami, czarne skarpetki i lakierki. Smoking będzie obowiązkowo ozdobiony muchą w kolorze czarnym, tak jak i szerokim pasem, tzw. hiszpańskim, w kolorze muchy.

Mucha musi być zawiązana ręcznie. Wprawdzie bywają dwurzędowe marynarki, ale jednorzędowa jest klasykiem, tak jak czarna mucha, ewentualnie bordowa. Inne kolory nie będą stosowane przez osobę ceniącą sobie „starą szkołę”.

Kobiety

Uniwersalnym dodatkiem będzie tzw. mała czarna z krótkimi rękawami oraz buty zamknięte z przodu, choć eleganckie szpilki nie będą uchybieciem. Do tego kopertówka lub torebka na pasku. Do smokingu pasuje również sukienka koktajlowa, w zależności od pory dnia można sobie pozwolić na bardziej wyraziste kolory i mocniejszy makijaż, a także większy dekolt. Przed południem sukienka koktajlowa raczej w jaśniejszych barwach i zakrywająca zarówno ramiona, jak i kolana.

White tie (full dress, tailcoat, cravate blanche, uroczysty strój wieczorowy, najbardziej uroczysty ze strojów)

Mężczyźni

Dwurzędowa marynarka, której nigdy się nie zapina, z mocno wyciętymi połami sięgającymi aż tyłu kolan. Kłapy fraka są wyłożone atłasem. Po bokach czarnych spodni przyszyte są jedwabne lampasy. Do tego niezbędna będzie biała, z przodu usztywniona koszula, która ma charakterystycznie zagięte różki kołnierzyka, oraz równie biała kamizelka. Całość dopełniają czarne długie jedwabne skarpetki i lakierki.

Kobiety

Evening gown, long dress — najbardziej odpowiadają frakowi. A zatem będzie to długa suknia balowa w kolorze, który Dama sobie najbardziej upodoba, jednak nie może być to biel, gdyż ta zarezerwowana jest dla panny młodej. Małe torebki w kolorach metali szlachetnych jak najbardziej dozwolone. Także długie jedwabne rękawiczki, których nie zdejmujemy się nawet przy powitaniu. Tak samo jak nie zakłada się na nie zegarka, gdyż wyjątkowe chwile nie powinny mieć asysty czasomierza. Buty dopasowane do torebki, czyli w tym wypadku złote lub srebrne.



Zdjęcie 5.15. *Damska wersja smart casual — w wersji bardziej swobodnej, szczególnie w branżach, gdzie dress code jest mniej konserwatywny*

Źródło: Quiosque.pl



Zdjęcie 5.16. *Damska wersja smart casual — stonowana, choć jeszcze spokojniejszą wersją będą buty na płaskim lub niewielkim obcasie, a koniec sukienki zatrzyma się tuż przed kolanami*

Źródło: Quiosque.pl

Wiązanie elementów garderoby

Składanie chusteczki do kieszonki marynarki (wersja 1)



Zdjęcie 5.17. *Chwytamy palcami chusteczkę za środek*

Źródło: Recman.pl



Zdjęcie 5.18. *Trzymając środek chusteczki, drugą dłonią formujemy z palców dziurkę, przez którą przeciągamy chusteczkę do połowy*

Źródło: Recman.pl



Zdjęcie 5.19. *Po raz drugi składamy chusteczkę na pół i przenosimy do kieszonki marynarki*

Źródło: Recman.pl



Zdjęcie 5.20. *Układamy materiał w kieszonce marynarki wedle upodobań (jeżeli nie lubimy wystających rogów, możemy je zawinąć do wewnątrz)*

Źródło: Recman.pl

Składanie chusteczki do kieszonki marynarki (wersja 2)



Zdjęcie 5.21. Bierzymy chusteczkę o równych bokach

Źródło: *Recman.pl*



Zdjęcie 5.22. Składamy na pół, od góry do dołu

Źródło: *Recman.pl*



Zdjęcie 5.23. Następnie składamy materiał znowu na pół, tyle że od lewej do prawej strony

Źródło: Recman.pl



Zdjęcie 5.24. Tak złożoną chusteczkę zawijamy, chwytając za lewy i prawy górny róg, do połowy materiału

Źródło: Recman.pl



Zdjęcie 5.25. *To samo robimy z dolną częścią, a więc chwytając za dolny lewy i dolny prawy róg, zaginamy ją w górę*

Źródło: Recman.pl



Zdjęcie 5.26. *Ostatni ruch to złożenie na pół — lewą część materiału zakładamy na prawą*

Źródło: Recman.pl



Zdjęcie 5.27. *Należy pamiętać, że zgięcie złożonej chusteczki powinno być skierowane w stronę serca*

Źródło: Recman.pl

Wiązanie muchy



Zdjęcie 5.28. *Zakładamy na szyję muchę. Chwytny obydwa krańce materiału w tym samym miejscu. Wyrównujemy*

Źródło: Recman.pl



Zdjęcie 5.29. *Przekładamy jeden koniec materiału nad drugim, w miejscu gdzie widać zwężenie muszki. Górna część posłuży nam za chwilę do utworzenia węzła*

Źródło: Recman.pl



Zdjęcie 5.30. *Dolną część muchy składamy zgodnie z wycięciem materiału, tak aby części złożone (do środka wykroju muszki) przylegały do siebie równolegle*

Źródło: Recman.pl



Zdjęcie 5.31. *Tak samo składamy górną część muchy*

Źródło: Recman.pl



Zdjęcie 5.32. *Złożoną dolną część muchy owijamy częścią górną — trzymając przy tym palec pomiędzy węzłem przy szyi a dolną częścią muszki*

Źródło: Recman.pl



Zdjęcie 5.33. *Przednie skrzydelka muszki mają jedną część podwójną i jedną pojedynczą, tak samo jak tylne skrzydelka*

Źródło: Recman.pl

Często zadawane pytania

Kolega z biura nie używa antyperspirantu. Co zrobić?

Najlepszym wyjściem byłaby rozmowa z kolegą, jednak zalecana jest w tym przypadku daleko idąca dyskrecja i delikatność. Jest to wszak temat niezwykle delikatny, w związku z czym dobrze, jeżeli pierwszy krok wykonałby ktoś, kto najlepiej zna naszego kolegę. W końcu z ust znajomego lepiej się przyjmuje taką uwagę. Jeżeli podjęte działanie nie przyniesie skutku, należy się zwrócić o pomoc do przełożonego, który na osobistej rozmowie subtelnie da do zrozumienia, iż nasz znajomy jest częścią społeczności, której prawa musi szanować.

Jak zapinamy marynarkę?

W przypadku trzech guzików marynarkę możemy zapiąć na środkowy i górny guzik lub tylko na środkowy. Jeżeli marynarka ma dwa

guziki, zapinamy ją na góry. Przy marynarce dwurzędowej, gdy mamy sześć guzików, prawy dolny pozostaje odpięty lub wszystkie są zapięte. Marynarka powinna zawsze być zapięta, wyjątkiem będzie sytuacja, w której będziemy siadali. Wtedy marynarkę jednorzędową odpinamy. Dwurzędowa pozostaje zapięta na jeden guzik.

Kiedy zdejmujemy marynarkę?

Nie powinno się zdejmować marynarki w obecności Dam, ale też w oficjalnych sytuacjach biznesowych. Wyjątkiem będzie sytuacja, gdy osoba wyższą rangą zaproponuje ich zdjęcie. Wtedy niegrzecznie byłoby odmówić. Jeżeli byłby to klient, mógłby się poczuć zakłopotany, a jest to ostatnia rzecz, którą chcielibyśmy osiągnąć.

Czym jest butonierka?

Mała, ręcznie obszyta dziurka marynarki, błędnie utożsamiana z kieszonką na poszetkę. Nazwa wzięła się od słów *bouton* (guzik) i *bo-tonnière* (dziurka od guzika). Swoją drogą, chusteczka, czyli poszetka, ma dwie wersje. Pierwszą w kolorze białym, którą można nosić do każdego krawata lub muchy, a także bez żadnej ozdoby pod szyją. Drugą w dowolnym kolorze, z jednym tylko zastrzeżeniem — nie może być identyczna z krawatem lub muchą, gdyż wtedy jest to duża gafa. O ton niżej lub wyżej — tak, identyczna — nie. Oczywiście nie należy kupować chusteczki przyczepionej do kawałka tekturki, która po chwili noszenia nieelegancko się przesuwa, przez co od razu widać oszustwo modowe.

Jak czyścić buty?

Buty czyścimy długo i sumiennie. Najpierw oczyszczamy je z błota i pyłu, następnie nakładamy pastę, szorujemy delikatnie ranty szczoteczką do zębów, wcieramy szmatką maść i na końcu szczotką z końskiego włosia polerujemy do połysku. Ważne, by za czyszczenie butów zabrać się, gdy już nam odpoczęły, tj. wyschły. Skórzane podeszwy nacieramy oliwką.

W czym mogę iść na koktajl?

Panie: kostium zarówno uzupełniony o spódnicę, jak i spodnie. Dozwolone również będzie założenie krótkiej sukienki koktajlowej — preferowana w późniejszych godzinach. Buty pełne. Makijaż stonowany, choć im późniejsza godzina, tym bardziej wyrazisty.

Panowie: im późniejsza pora, tym ciemniejszy garnitur, tak samo jak koszula: im późniejsza pora, tym jaśniejsza. Przyjęło się, iż po 18.00 nie nosi się brązu, a zatem najbardziej wskazany będzie granat wpadający w czerń.

Czy guzik kamizelki może być rozpięty?

Nie jest modowym wymogiem, choć Dżentelmeni lubią go odpinać. Ponoć pojawił się przez przypadek, gdy jeden z monarchów brytyjskich przez zbyt obfity kształt brzucha nie dostrzegł guzika, co z kolei szybko wypatrzył dwór, który uznał to za nową modę i powielił.

Kiedy nosimy smoking?

Unikamy noszenia przed 20.00.

Jakie można stosować dodatki do ubioru?

Kobiety: broszki, szale, chusty, okulary, gustowne torebki, teczki, oszczędna biżuteria, wizytownik, zegarek, spinki do mankietów.

Mężczyźni: spinki do mankietów (te do krawata na dzień dzisiejszy są w dużej niełasce, ale założę się o dobrego Merlota, że wróć do łask), sygnet rodowy, szelki, okulary, elegancka teczka, obrączka, pióro, wizytownik, piersiówka, parasolka, scyzoryk, okulary.

Jakie są najczęściej popełniane gąfy dotyczące ubioru?

Do najczęstszych należą:

- metka od garnituru na rękawie,
- prowokująco prześwitujące elementy damskiej garderoby,
- sandały i skarpetki w jednym momencie i w jednym miejscu,
- zbyt ciężki makijaż,
- zbyt duża ilość biżuterii,

- brudne buty,
- za długie rękawy marynarki,
- koszula z krótkim rękawem i marynarka garniturowa,
- zbyt krótkie rękawy koszuli,
- szelki noszone razem z paskiem,
- pasek niedopasowany do koloru butów,
- zawiązany na stałe krawat,
- jednorzędowa marynarka zapięta na wszystkie guziki.

Kwestie do zastanowienia

- Czy w moim miejscu pracy jest określony *dress code*?
- Czy kiedykolwiek mieliśmy problem z dobraniem ubioru do okazji? Jak ten problem został rozwiązany? Czy wyciągnęliśmy wnioski na przyszłość?
- Jak klienci reagują na nasz strój?
- Czy jestem w stanie doradzić znajomemu, jak ma się ubrać na przyjęcie po godzinie 20.00?
- Czy potrafię sobie przypomnieć, jaki strój obowiązywał podczas ostatniego spotkania firmowego?

Wydarzenia specjalne — oprawa protokolarna

6

Wydarzenia specjalne, określane coraz częściej jako „eventy”, do których zaliczamy m.in. kongresy, debaty, inauguracje czy uroczyste otwarcia, wymagają perfekcyjnego przygotowania logistycznego lub, mówiąc językiem dyplomacji, właściwej oprawy protokolarnej. Dziś bez konferencji prasowej nie rozpocznie się już praktycznie żadna duża kampania społeczna. Jednocześnie firmy starające się o efektywne „publicity” z utęsknieniem czekają na okrągłe rocznice związane z obecnością na rynku. W przeciwieństwie bowiem do czasem sztucznie generowanych komunikatów prasowych jest to wyborna okazja, aby powiedzieć światu, że oto jesteśmy i mamy się dobrze. A co najlepiej się nadaje do podkreślenia takich wiadomości? Bankiety, gale, konferencje i przyjęcia trwające często do białego rana.

Dyplomaci wielką wagę przywiązują do sprawnego organizowania przyjęć o charakterze mniej lub bardziej oficjalnym — zarówno na gruncie międzynarodowym, jak i lokalnym. Ma to służyć m.in. promocji kraju, sprawnemu zawieraniu nowych kontaktów, a także podtrzymywaniu znajomości. Czyż nie o to samo chodzi nam w biznesie?

Umiejętne czerpanie z dobrodziejstw protokołu dyplomatycznego pozwoli na przygotowanie uroczystości, która na długo zapadnie gościom w pamięć albo przynajmniej nie będzie źle wspomинana, co w wielu przypadkach jest pochwałą. Zapraszam zatem do rozdziału, w którym

podzielię się z Państwem swoim doświadczeniem zdobyтым zarówno od strony organizatora, jak i uczestnika przyjęć oraz wydarzeń specjalnych o charakterze oficjalnym i mniej formalnym.

Rodzaje przyjęć

Przyjęcia, w których uczestniczy się na stojąco

KOKTAJL

Przyjęcie, które organizujemy m.in. z okazji ważnego dla firmy wydarzenia, dni otwartych, prezentacji produktu lub wystawy. Możemy sobie pozwolić na zaproszenie zdecydowanie większej liczby osób, niż umożliwia nam to lokal lub np. ogród (*garden party*). Spowodowane jest to faktem, że przyjęcie charakteryzuje się dość dużą rotacją gości. Jedni przychodzą, a inni wychodzą. Innymi słowy, nie ma obowiązku przebywania na nim od początku do końca, niemniej nie wychodzimy wcześniej niż po pół godzinie obecności.

Przyjęło się, że przyjęcie jest organizowane od godzin południowych, czyli od około 12.00 – 13.00, do wieczornych, czyli 19.00 – 20.00. Czas trwania wynosi z reguły dwie godziny. Organizując koktajl, możemy założyć, iż pojawią się tzw. fale gości. Doświadczeni uczestnicy spotkań towarzyskich będą o tym wiedzieli, dlatego nie przybędą punktualnie. Warto wtedy zadbać o dodatkowy personel parkingowy oraz pomocniczy, który pomoże rozładować korki i pokierować spieszących na przyjęcie. W związku z tym wszelkie mowy, ogłoszenia czy też toasty powinny być wygłaszane nie wcześniej niż po 30 – 40 minutach od wskazanej godziny rozpoczęcia przyjęcia. Przy okazji mowy, którą ma zamiar wygłosić gospodarz albo gość honorowy, warto zadbać zawnazas o lekkie podwyższenie, z którego przy dużej liczbie gości mówca będzie dobrze widoczny, jeżeli będziemy w ogrodzie. W sali bankietowej z reguły będzie podest lub mała scena. Jeżeli nie, warto to wcześniej uzgodnić z obsługą. Czasem wystarczy murek, a czasem niezbędna będzie wizyta u cieśli, która zresztą opłaci się na przyszłość. Byłem świadkiem dość kreatywnego ratowania sytuacji, mianowicie gospodarz wszedł na

dwa stopnie drabiny do obcinania żywopłotu, co zresztą zostało przyjęte gromkimi brawami. Nie zawsze jednak gospodarz będzie chciał przystać na taką propozycję, poza tym nie każda chwila na to pozwala.

Istotnym elementem przygotowań będzie również zadbanie o nagłośnienie (w przypadku dużych spotkań), a także sprawdzenie prognozy pogody. W razie oczekiwanych opadów staramy się być przygotowani na taką okoliczność. Najbardziej komfortowym, a zarazem bezpiecznym i reprezentacyjnym miejscem będzie wtedy restauracja z ogrodem. W innym wypadku warto mieć w odwodzie firmę z parasolami lub szybko rozkładanymi namiotami.

Jeżeli chcemy, by firmowy koktajl był w zgodzie z międzynarodowymi standardami, to przekażmy naszym pryncypałom, aby przez pierwsze 20 – 30 minut stali przy wejściu i osobiście witali gości. Następnie powinni się udać do centrum spotkania i, przemieszczając się pomiędzy uczestnikami, doglądać, by wszystkim czas upływał jak najprzyjemniej. Należy pamiętać, że to na gospodarzu spoczywa obowiązek przedstawiania sobie gości. Nieoceniony wtedy będzie sprawny asystent, który podążając za swoim zwierzchnikiem, będzie go subtelnie informował, do kogo się zbliża lub jak nazywa się osoba, której powinno się przedstawić innego gościa. Do obowiązku dbania o gości poczuwają się również obecni podwładni gospodarza, którzy pełnią rolę współgospodarzy. Następnie, na ostatnie pół godziny, gospodarz powraca do wejścia i żegna wychodzących gości. Gospodarz może witać i żegnać z małżonką, niemniej przy drzwiach może te same czynności pełnić gospodarz bez partnerki/partnera, ale ze swoimi pracownikami, np. zastępcami.

Innym rozwiązaniem, mniej przyjemnym dla gospodarza, szczególnie będącego tzw. duszą towarzystwa, będzie spędzenie całego przyjęcia przy drzwiach. Wtedy pracownicy pełnią role współgospodarzy. Ma to jedną dobrą cechę, a mianowicie przywitamy i pożegnamy się z każdym. No, może prawie z każdym, bo organizując koktajl w ogrodzie, możemy udostępnić wyjście tym, którzy niepostrzeżenie zechcą opuścić przyjęcie. Wychodzący goście, widząc, iż jesteśmy zajęci rozmową, nie będą do nas podchodzili, by nie przeszkadzać.

Podczas koktajli **serwujemy** klasyczne napoje alkoholowe (whisky, wódka, gin, białe i czerwone wino, szampan, wino musujące) i beزالkoholowe (woda gazowana, niegazowana, soki, słodkie napoje bąbelkowe). Ważne, by przy dużej ilości zaproszonych przygotować kilka wysepek z napojami i drobnym poczęstunkiem. Pozwoli to na rozładowanie zawczasu potencjalnych kolejek. Pamiętam, jak kiedyś podczas przyjęcia w jednym z pałaców w centrum Warszawy, organizowanego przez znaną markę alkoholu i ambasadę, postawiona była tylko jedna wysepka z napojami. Ustawiła się do niej wręcz monstrualnej wielkości kolejka i w ciągu kilkunastu minut sala opustoszała, a wszyscy przenieśli się do wężyka. Zatracona została na chwilę podstawowa wartość przyjęcia stojącego, jakim jest swobodne przemieszczanie się od grupki do grupki, od osoby do osoby. Na szczęście gospodarze szybko opanowali sytuację i obsługa kelnerska zaczęła roznosić pomiędzy gości przygotowane drinki z upragnionego alkoholu. Warto również uczulić podwładnych, żeby w ten wyjątkowy dzień starali się unikać napojów wysokokowych. Co nie znaczy, iż wzniesienie toastu winem będzie gafą.

Do jedzenia z kolei podajemy potrawy, które można zjeść jedną ręką, bez użycia noża. Jest to przyjęcie stojące, a zatem goście nie mają co liczyć na stół, przy którym mogliby spokojnie skonsumować posiłek, niebędący zresztą główną atrakcją naszego przyjęcia. Pamiętajmy jednak o osobach starszych, które mogą poprosić o krzesło. Co prawda jedzenie nie będzie tak wyszukane jak podczas obiadu zasiadanego, niemniej słabej jakości koreczki, tartinki czy niesmaczne dania gorące spowodują, iż nie będziemy mile wspomинani. Jedzenie, nawet najskromniejsze, jest bardzo newralgicznym punktem przyjęć.

POLECAM: *Osobistą wizytę w firmie cateringowej i sprawdzenie umiejętności szefa kuchni. Zdjęcia w internecie to nie wszystko. Niestety raz nie dopełniłem obowiązku i bardzo tego później żałowałem, a dokładniej połowa uczestników przyjęcia, mimo iż firma była polecona. Ponadto raz na jakiś czas warto się przejść w okolicach stołu, by upewnić się, czy wszystkie potrawy są należycie uzupełniane. Gole patery z resztkami dekoracji to mało atrakcyjny widok. Poza tym wiele mówią o gospodarzach i nie są to mile słowa.*

Obsługa kelnerska powinna sprawnie zbierać zużyte talerze, szklanki, pozostałości po koreczkach i jednocześnie uzupełniać je o nowe, czyste, w wyznaczonych do tego miejscach. W przypadku możliwości palenia papierosów bezwzględnie należy co chwila opróżniać popielniczki. Powinno się przy tym uczulić obsługę kelnerską, by zbierała zastawę koktajlową również z miejsc takich jak parapety czy podłoga, ewentualnie ziemia w ogrodzie. Dla obecnych już gości widok pozostawionych tam kieliszków i szklanek nie będzie niczym nagannym, zwłaszcza jeśli sami je tam porzucili. Zgoła odmienne zdanie może mieć osoba, która właśnie przyszła na nasze przyjęcie. Co pomyśli o gospodarzach? Aby czynności kelnerskie były właściwie dopełniane, zakłada się serwis jednego kelnera na 15 osób. Równie strategicznym, ale i dyskretnym miejscem będzie toaleta. Trzeba założyć, że przy dużej liczbie gości odświeżanie sanitariatów powinno być częste i regularne.

Przygotujmy się na częste powitania, pożegnania i wymianę wizytówek. Chociażby dlatego nasze dłonie powinny być czyste i suche — kieliszek trzymamy za nóżkę w lewej dłoni. Uczulmy również naszych pracowników, że koktajl nie jest spotkaniem tylko dla nich, ale pełnią tu odpowiedzialną rolę współgospodarzy, do których należy dbanie o gości. Zatem zbijanie się w hermetyczną grupkę pod ścianą lub płotem nie powinno im nawet przez chwilę przejść przez głowę.

Lampka wina

Jest formą spotkania przypominającą koktajl, jednak śmiało można ją nazwać uboższym krewnym opisanego powyżej przyjęcia.

Spotkanie to organizujemy po inauguracjach, koncertach czy debatach. Nie będzie błędem, jeżeli zaproponujemy gościom lampkę wina po przedstawieniu, a nawet w godzinach pracy — co trzeba uzgodnić z przełożonym i lepiej organizować w czasie, gdy wszyscy kończą wykonywanie swoich obowiązków. Planując agendę wydarzenia, nie powinniśmy przeznaczyć na to więcej niż 30 minut.

Ważne, by w przypadku spotkania organizowanego np. w teatrze część stojąca odbywała się w miarę możliwości w bliskim sąsiedztwie miejsca, skąd będą wychodzili goście po części oficjalnej. Problemem

z reguły jest kierowanie uczestników spotkania z jednej części budynku do drugiej. Jeżeli jednak nie będziemy mieli alternatywy, zadbajmy o to, by personel uważał na osoby, które mogą mieć tendencję do gubienia drogi. Jest to warte polecenia, zwłaszcza gdy zależy nam na wzniesieniu toastu podczas spotkania. Szkoda byłoby przecież wygłosić mowę pochwalną na cześć naszego gościa, gdy większość uczestników będzie szukała drogi do sali, w której się znajdujemy. Wyjątkiem będzie sytuacja, gdy tylko wybranych gości zechcemy uhonorować zaproszeniem na lampkę wina. Wtedy dobrze jest, aby część przeznaczona dla mniejszości odbywała się poza zasięgiem oczu pozostałych uczestników, gdyż mogliby się poczuć nieswojo, a na tym nam nie zależy.

Podczas „lampki wina”, jak sama nazwa wskazuje, podajemy wino — zarówno białe, jak i czerwone, a także wina musujące. Jednocześnie zawsze należy pamiętać o abstynentach, kierowcach i osobach po prostu niegustujących w napojach alkoholowych. Dlatego na stole zawsze powinno się znaleźć miejsce dla wody mineralnej i soków. Napoje mogą być przygotowane do zabrania ze stołu lub roznoszone przez obsługę kelnerską. Przy dużej liczbie osób warto zadbać, by dostęp do trunków był w miarę łatwy. W końcu motywem przewodnim spotkania jest wino. Zakłada się, że na jednego gościa przypada jeden do dwóch kieliszków alkoholu i napoju bezalkoholowego. Ponadto przyjęte jest, iż nie serwuje się jedzenia, jednak skromne tartinki czy ciasteczka z pewnością nie wprowią nikogo w zły humor. Ponadto, tak jak w przypadku przyjęcia koktajlowego, obsługa kelnerska powinna sprawnie uprzątać wszelkie puste naczynia pozostawione w specjalnie do tego wyznaczonych miejscach, jak i zabierać je bezpośrednio od gości.

Kiedyś ograniczało się porę organizowania „lampki wina” do godzin południowych, jednak współczesna praktyka nie stawia sobie ograniczeń czasowych wyższych niż końcowe godziny przyjęcia koktajlowego, czyli 19.30 – 20.00. Zakłada się bowiem, że nie należy sugerować późniejszej godziny zakończenia koktajlu ze względu na możliwe dalsze plany naszych gości. Mogą być po prostu związane z uczestniczeniem w przyjęciach wieczornych, na które zwykle się nie spóźniamy, a tym bardziej nie będziemy mieli takiej dowolności w przybyciu jak w przypadku koktajli.

Zatem lampka wina będzie najlepszym akcentem na zakończenie spotkania, jeżeli planujemy je późno i nie uwzględniamy innej formy poczęstunku.

Aperitif

To zarówno nazwa napoju, jak i określenie wprowadzające przyjęcia stojące. Wprowadzające, gdyż jest z reguły wstępem do przyjęcia zasilanego i spełnia trzy funkcje. Pierwszą z nich będzie zaostrezenie apetytu, a zatem nie podaje się jedzenia (ew. paluszki, orzeszki), tylko napoje. Bezdyskusyjną klasyką gatunku będzie gin, wódka, whisky, wermuty i campari. Nie podajemy napojów sycących. Ponadto aperitif służy bliższemu zapoznaniu się gości, co może ułatwić prowadzenie konwersacji przy stole. Tutaj również możemy oczekiwać, iż przydatny będzie nam wizytownik. Ostatnią, ale nie mniej ważną funkcją aperitifów będzie (nie zawsze niestety skuteczne) skompletowanie pełnego garnituru gości, którzy w pełnym składzie zasiadą przy stole. Aperitif daje nam szansę na 30-minutową tolerancję przybycia. Jednak gałą będzie pojawienie się już po nim, kiedy wszyscy będą siedzieli — w końcu po to został zapowiedziany (lub zapisany na zaproszeniu), by uniknąć takich sytuacji. Oczywiście przypadki losowe są jak najbardziej zrozumiałe, wystarczy jednak krótkie „przepraszam” zamiast zawilego tłumaczenia przyczyn spóźnienia. Spóźniając się przy dużej liczbie zaproszonych, zmierzamy szybko do naszego stolika i witamy się z gośćmi, którzy zajmują miejsca najbliższe nas. Zgodnie ze sztuką wejście do sali, w której będzie spożywany posiłek, odbywa się po otwarciu przez obsługę kelnerską drzwi do pomieszczenia. Aperitif jest ostatnią wolną chwilą, z której mogą skorzystać miłośnicy tytoniu. Warto pamiętać, że nie zabieramy do stołu kieliszków i szklanek, z których korzystaliśmy podczas oczekiwania na główne przyjęcie. Podczas aperitifów nie przewiduje się wznoszenia toastów. Odpowiedniejszym miejscem będzie stół.

Kolejność wchodzenia do sali: gość honorowy, który przybył bez osoby towarzyszącej, wejdzie pierwszy razem z gospodarzem/gospodynią, następnie podążą za nim kolejni goście i na końcu współgospodarze.

Jeżeli gość honorowy zostanie zaproszony z osobą towarzyszącą, mogą wtedy wejść pierwsi, a po nich kolejni goście i na końcu gospodarze. Jednak zdarzyło mi się, że gość honorowy poprosił mnie, bym towarzyszył jemu i małżonce do ich miejsca, gdyż jak przyznał, niezbyt dobrze orientowali się w geografii dużej sali.

POLECAM: *Na przyjęciach bez udziału gościa honorowego uczestnicy mimo otwarcia drzwi przez personel kelnerski czują się onieśmieleni i nie wchodzą do sali, wobec czego gospodarz, będąc mistrzem ceremonii, daje przykład, wchodząc ochoczo pierwszy. Może wtedy stanąć po drugiej stronie wejścia i zapraszającym gestem kierować gości do stolików.*

Przyjęcie bufetowe

Może przybrać formę zarówno stojącą, jak i zasiadaną. W przypadku tej pierwszej będzie wtedy najwyższą formą przyjęcia stojącego.

Przyjęcie bufetowe zorganizujemy m.in. po kongresie, na zakończenie ważnego wydarzenia firmowego, a także podsumowując kilkudniowe szkolenie. Biorąc pod uwagę rangę spotkania, przyjęcie organizowane jest w godzinach wieczornych, a godzina rozpoczęcia może oscylować w przedziale 19.00 – 20.30. Przyjęcie trwa nie dłużej niż dwie godziny.

Stoły, na których będą serwowane dania, powinny być odpowiednio przygotowane, a więc:

- **Ustawione w sposób** umożliwiający łatwy dostęp zarówno dla gości, jak i personelu kelnerskiego. Możemy je rozstawiać, wykorzystując sprawdzone standardy, takie jak ułożenie w stylach „U”, „T”, „E”, czy formując wyspę na środku sali lub stawiając równoległe rzędy. W przypadku kilku stołów (napoje, desery, dania główne, przekąski) rozmieszczamy je w odległości około trzech metrów od siebie i dwóch metrów od ścian. Stoły podzielone ze względu na serwowane produkty są bardzo dobrym przykładem rozładowywania kolejek i ułatwiają cieszenie się posiłkiem, na który mamy w danej chwili ochotę.

- **Pokryte obrusami bankietowymi** równo z każdej strony. Odległość materiału od ziemi powinna wynosić 10 cm. Można dodatkowo dookoła stołu przypiąć falbanę, znaną jako tzw. *skirting*. Kolorystyka materiału jest dobierana wedle upodobań gospodarzy. Wprawdzie klasyką jest biel, niemniej nietypowa gra kolorów (firmowych, narodowych) może ciekawie urozmaicić wyjątkową okazję.
- **Uzupełnione zastawą** potrzebną do konsumpcji wszystkich serwowanych na stole dań. Zakładamy, że przy tego typu przyjęciach przygotowujemy dwa razy więcej nakryć, niż oczekujemy zaproszonych gości. Zastawa powinna zawsze uwzględniać chusteczki, które leżą blisko talerza. Wątpliwą praktyką będzie rozkładanie noży, z których goście nie będą mogli skorzystać (nie ma miejsc siedzących). Zastawę możemy rozłożyć m.in. na przeciwnych krańcach stołu lub, w przypadku dłuższych stołów, co metr – półtora, na całej jego długości po obu stronach. Oprócz stołu zasadniczego powinny w sali stać stoły pomocnicze z dodatkową zastawą, a także te przeznaczone na odłożenie użytych już talerzy i kieliszków, które obsługa regularnie sprząta.

POLECAM: *Wychodząc naprzeciw gościom, którzy nie przyzwyczaili się do nakładania potraw z półmisek na trzymany w drugiej ręce talerzyk, możemy pozostawić pas 20-centymetrowej wolnej przestrzeni na brzegu stołu. Wtedy będzie można spokojnie położyć tam naczynie i nabrać nań wybraną potrawę. Oczywistym jest fakt, iż nie nabieramy własnymi sztucami, a tymi, które obsługa zawczasu przyniosła do każdego półmiska, lustra czy patery. Zresztą trudno ich nie zauważyć — z reguły są dłuższe i większe od tych, którymi jemy.*

Podczas przyjęcia serwowane są zakąski, zupy, dania ciepłe, sery, desery i owoce. Warto zadbać, by posiłki były zróżnicowane i posiadały co najmniej jedną alternatywę — np. krem ze szparagów i gazpacho, boeuf Strogonow i pieczony łosoś.

UWAGA: W przypadku ryb warto się wcześniej upewnić, czy po zdjęciu przykrywy bemarowej potrawa nie będzie wydzielala zbyt intensywnego zapachu. Pamiętam sytuację, gdy obsługa na chwilę przed wejściem gości do sali otworzyła naczynia podgrzewające dania. Jednak zamiast miłego wrażenia, jakie miało stworzyć barwne i apetyczne ułożenie dań, w głodnych gości uderzyła niemiła woń smażonej ryby — mimo iż nie była jedynym daniem gorącym. Wyjściem z sytuacji mogą być opuszczane przykrywki do podgrzewaczy, działające na zasadzie pokrywy w pojemnikach na chleb, które wielu z nas ma w domu. Jest to wskazane także z tego względu, że czasem widuję osoby walczące z pokrywką bemarową, które nie wiedzą, gdzie ją odstawić.

Kilka dodatkowych informacji:

- Jeżeli przewidujemy obecność gościa honorowego, np. dyrektora generalnego na Europę lub zagranicznego panelisty, na cześć którego wydaliśmy przyjęcie, osoby odpowiedzialne za program ustalają, iż ten przybywa do 15 minut po wyznaczonym czasie spotkania.
- Przyjęcie może być poprzedzone aperitifem, w trakcie którego gospodarze witają gości. W powitaniach może również uczestniczyć gość honorowy. Podchodząc do gospodarza, gość wita się z gospodarzem i gościem honorowym lub jest im przedstawiany (podczas przyjęć firmowych praktyka rzadziej stosowana, choć niezwykle elegancka). Pod koniec przyjęcia gospodarze mogą się przenieść do wyjścia i zająć się żegnaniem gości.
- Podczas przyjęcia bufetowego możemy uświetnić spotkanie występami artystycznymi. Pamiętajmy jednak, że w przypadku gdy artysta nie jest gościem honorowym lub przyjęcie nie jest wydane na cześć zespołu, głośna muzyka nie powinna zdominować przyjęcia. Subtelna muzyka w tle spotkania będzie miłym akompaniamentem do prowadzonych rozmów i zawieranych znajomości.

- Toasty lub mowy pochwalne są jak najbardziej na miejscu. Planując wystąpienia publiczne, starajmy się je umiejscawiać w pierwszej części przyjęcia, w chwili gdy na sali mamy najwięcej osób. Początek obiadu będzie najlepszym momentem do przywitania gości.
- Jest to wprawdzie przyjęcie samoobsługowe, jednak miłym akcentem będą kelnerzy serwujący przynajmniej dania gorące przy stołach głównych, rozlewający i proponujący alkohole przy barach, a także roznoszący rozlane wcześniej napoje.

Przyjęcia, w których uczestniczy się na siedząco

Śniadanie

W terminologii biznesowej oraz dyplomatycznej nie jest formą posiłku, do której przywykliśmy w naszym życiu prywatnym, a więc spożywanym w orientacyjnym przedziale 6.00 – 9.00. Jeżeli ktoś zaprasza nas na śniadanie, możemy przypuszczać, że będziemy uczestniczyli w spotkaniu, które najwcześniej rozpocznie się w południe i będzie trwało do dwóch godzin. Kończącą godziną śniadaniową będzie 15.30. Jednak żeby nie wprowadzać zamieszania w związku z określeniami opisywanego przyjęcia, śniadanie jest często określane, z języka angielskiego, mianem lunchu. Lunch może przybrać formę bardziej oficjalną („luncheon”) lub mniej oficjalną („śniadanie robocze”). W świecie biznesu, jak sama nazwa wskazuje, na śniadanie będziemy mówili również „business lunch”.

Pamiętam, jak kilka lat temu moja dobra znajoma Anna Godzisz, ówczesny rzecznik prasowy Ministerstwa Kultury, *notabene* bardzo wysoko oceniany, zaproponowała swojemu przełożonemu, ministrowi Waldemarowi Dąbrowskiemu, spotkania z mediami właśnie przy lunchu o godzinie 12.00. Były to bardzo owocne spotkania, gdyż media regularnie i bezpośrednio uzyskiwały od ministra informacje na temat pracy urzędu. Przy okazji sam rzecznik miał lepszy kontakt z mediami, gdyż podczas lunchu mógł poznać bardzo dużo osób. A wszystko w kulturalnej atmosferze, jak na Ministerstwo Kultury przystało.

Można się jednak spotkać z wyjątkami:

1. Od jakiegoś czasu zaczęły się w Polsce pojawiać śniadania biznesowe organizowane dość wcześnie, między 8.00 a 10.00. Dotyczy to zwłaszcza spotkań networkingowych typu „mikser biznesowy”, gdzie w porannych godzinach nieznające się osoby dokonują prezentacji swoich sylwetek, wymieniają się wizytówkami i uczestniczą w krótkim wystąpieniu zaproszonego gościa specjalnego. Część spotkania odbywa się przy tytułowym śniadaniu.
2. Nazwę „śniadania” (organizowanego przed południem) przyjmują również spotkania znanej osoby z udziałem mediów albo ściśle branżowe, np. redaktora naczelnego z pracownikami branży PR.

Obiad

Podobnie jak w przypadku śniadania, obiad w terminologii międzynarodowego biznesu i dyplomacji nie jest posiłkiem, który spożywamy w życiu prywatnym w orientacyjnym przedziale 15.00 – 18.00. Jest to najbardziej oficjalna forma przyjęcia zasiadanego, która może mieć swój początek o godzinie 19.30 i trwa do trzech godzin (a zatem spożywany jest w czasie posiłku, który w życiu prywatnym nazywamy kolacją). W krajach, gdzie temperatura dzienna jest bardzo wysoka, można się spotkać z praktyką zapraszania na przyjęcie obiadowe zaczynające się nawet o 22.00 i później. Możemy wprawdzie czasem spotkać się z oficjalnym określeniem wieczornego posiłku jako „kolacji” lub mniej oficjalnym — „kolacji biznesowej”, niemniej bardziej prawidłową i zgodną z protokołem wersją będzie „obiad”. Na zaproszeniu napisanym w języku obcym powinna widnieć informacja, iż zapraszamy na DINNER.

Przyjęcie bufetowe

W wersji zasiadanej może być organizowane albo w porze lunchu (*buffet lunch*), albo w porze oficjalnego obiadu (*buffet dinner*), czyli o 20.00. BUFFET DINNER zasiadany różni się od wcześniej opisywanego przyjęcia BUFFET DINNER spożywanego na stojąco tym, że uczestnicy spotkania mają możliwość spożywania posiłku, siedząc, a zatem w pełni

usprawiedliwione będzie zabieranie ze stołu bankietowego zarówno widelca, jak i noża. Podczas wspomnianego przyjęcia panuje zasada dowolnego zajmowania miejsc, tj. nie mamy wyznaczonych siedzeń, jak w przypadku przyjęcia typu DINNER, i siadamy, gdzie chcemy. Obiad bufetowy jest przyjęciem o niższej randze niż obiad zasiadany.

Stoły bufetowe mogą być ustawione w pomieszczeniach sąsiadujących, choć nie jest to regułą. Zasady dotyczące zarówno zachowania, jak i organizacji przyjęcia są identyczne z opisywanym spotkaniem na stojąco. Istotą przyjęcia będzie częste przemieszczanie się. Nie jesteśmy zobligowani, tak jak podczas oficjalnego obiadu, do siedzenia w jednym miejscu, dlatego korzystajmy z możliwości poznawania nowych osób i prowadzenia dyskusji w wielu grupach. Pracownicy firmy gospodarza starają się być pomocni gościom, nie unikają kontaktu, spędzając czas jedynie w swoim gronie.

Zapraszanie do restauracji

Zarówno lunch, biznes lunch, jak i obiad mogą się odbywać w restauracji. Powinniśmy przy tym pamiętać o kilku istotnych elementach, których zaniedbanie często powoduje niepotrzebny stres lub w najgorszym wypadku nadszarpnięcie opinii.

- **Proponując wspólne spożycie posiłku, nie pytamy gościa, jaką restaurację chciałby odwiedzić.** Po pierwsze — gość może nie znać punktów gastronomicznych w naszym mieście, a po drugie — nie wie, jakim dysponujemy budżetem, więc nie chciałby postawić nas w sytuacji kłopotliwej, gdy wybierze lokal znacznie przekraczający nasze możliwości finansowe lub zdecydowanie poniżej standardu, do którego jesteśmy przyzwyczajeni. Możemy jedynie zapytać, jaką kuchnię nasz gość bądź goście preferują.
- **Zapraszając, starajmy się podkreślić, że faktycznie czujemy się gospodarzami.** Wiąże się to z obowiązkiem regulowania rachunku. Niektórzy mogą się obawiać spotkania w lokalu, gdyż po prostu ich na to nie stać, a są przy tym osobami, które z kolei krępują się,

aby dopytać, kto jest gospodarzem, zresztą nie jest to zbyt grzeczne. Powinniśmy powiedzieć: „Czy w środę dadzą mi państwo szansę, bym poczuł się gospodarzem i zaprosił państwa na lunch?” albo: „Czy zechcieliby państwo być moimi gośćmi na obiedzie, na który zapraszam w sobotę?”. Czasem proste zdanie: „Może zjedlibyśmy lunch?” może po prostu nie wystarczyć.

- **Jeżeli zapraszamy do restauracji, sprawdźmy wpierw tamtejszą kuchnię i poziom obsługi.** Wprawdzie jedzenie będzie dodatkiem, niemniej istotnym. Zawsze przed zaproszeniem gościa do restauracji obowiązkowo odwiedzam ją wcześniej w celu ustalenia, czy nie będę musiał w dniu spotkania wstydzić się swojego wyboru. Nie tylko wnikliwie wertuję kartę z potrawami, ale przyglądam się także pracy obsługi, która jest niezwykle ważnym elementem spotkania.
- **Rezerwujemy zawczasu stolik.** Będąc wcześniej w restauracji, staram się wybrać najdogodniejsze miejsce, w którym mogę spokojnie poruszać kwestie firmowe, a zatem z dala od uszu pozostałych gości lokalu. Następnie dokonuję rezerwacji. Cóż to by była za gafa, gdyby w restauracji okazało się, że nie ma miejsc. Nawet mimo rezerwacji przygotowujemy listę rezerwową z restauracjami.
- **Umawiamy się na konkretną godzinę w konkretnym miejscu.** Będąc gospodarzem spotkania, przybywamy na miejsce około 20 minut wcześniej. Na pewno nie możemy sobie pozwolić na spóźnienie. Jeżeli jednak okaże się, iż możemy się spóźnić, a życie przecież czasami płata figle, zadzwońmy co najmniej 20 minut przed spotkaniem i poinformujemy o tym naszych gości. Może oni akurat też się spieszą, a nasz telefon spowoduje, że spokojniej dotrą na miejsce. Jeżeli nie udało by się nam dodzwonić do zaproszonych osób, miejmy przy sobie telefon do restauracji. Kontaktujemy się wtedy z szefem sali i prosimy, by ugościł osoby, które nas oczekują. Miłym gestem będzie zaproponowanie przez kelnera aperitifów z następującym komentarzem: „Pan Adam

Jarczyński bardzo przeprasza za spóźnienie i zaraz do państwa dołączy. Na czas oczekiwania proponuję państwu aperitif. Czy życzą sobie państwo...?”. Ponadto warto określić dokładne miejsce spotkania. Szkoda się stresować, jeżeli my czekamy przy barze, a gość przed restauracją.

- **Zamawiamy i zachęcamy do zamawiania.** Goście czasem nie bardzo wiedzą, nawet sondując klasę lokalu, na co mogą sobie pozwolić. Mamy wtedy dwa rozwiązania. Prosimy wcześniej o przygotowanie tzw. „damskiej karty”, czyli menu bez cen. Jest to bardzo elegancka forma goszczenia. Goście nie kierują się wtedy ceną, a opisem dań. Inną możliwość to zachęcenie do zamawiania w następujący sposób: „Byłem tu jakiś czas temu i bardzo smakowały mi smardze w śmietanie, polecam”. Dzięki takiemu zachęceniu goście wiedzą, iż zaczynamy od przystawek i w ramach przedziału cenowego, jaki reprezentują grzyby, możemy zamawiać inne przystawki. Swoją drogą, ciekawie by było, jakby gospodarz powiedział, że niezwykle sobie ceni wodę sodową podawaną w tej restauracji... Inną formą goszczenia będzie stworzenie odrębnego menu na tę jedyną okazję. Możemy na brystolu z logo firmy wydrukować dania, które mogą zamówić nasi goście. Proponuje się wtedy po dwie pozycje z danej części posiłku. Pamiętajmy przy tym o wegetarianach.
- **Kolejność obsługi.** Jeżeli chcemy, by goście poczuli się wyjątkowo, ustalamy z obsługą kelnerską usadzenie gości (mogą być kartoniki z imieniem i nazwiskiem), a następnie precedencję serwowania potraw i napojów.
- **Regulowanie rachunku.** Ustalamy wcześniej z kierownikiem sali, jak byśmy chcieli regulować nasz rachunek. Możemy sobie zażyczyć, by pod koniec posiłku nie przynoszono go do stołu. Wtedy możemy na chwilę opuścić naszych gości i subtelnie uregulować wszelkie należności. Możemy również zostawić nadwyżkę w postaci gotówki, którą z rachunkiem otrzymamy subtelnie przy wyjściu. Podobnie możemy postąpić z kartą kredytową, jednak tylko w lokalach, odnośnie do których mamy bezgraniczne zaufanie.

Zaproszenia

Zaproszenie to bardzo przydatne i eleganckie narzędzie pracy. Z jednej strony pozwala w kulturalny sposób poinformować zapraszanych o spotkaniu, a z drugiej, w przypadku należytego stosowania się do zasad odpowiadania, umożliwia zapraszającym efektywne planowanie wydarzenia. Chcąc zaprosić naszych gości na spotkanie o charakterze mniej lub bardziej formalnym, mamy do dyspozycji kilka form zapraszania, a także reguł z nimi związanych. Oto one:

1. **Zapraszamy w bezpośredniej rozmowie**, przez telefon, wysyłając zaproszenie listowne, doręczając kartę zaproszeniową, a także, coraz częściej, via e-mail — choć nie do wszystkich i nie na każdą okoliczność jest to wskazane (często stosowane w przypadku dużej liczby gości, m.in. przy konferencjach prasowych).
2. **Zaproszenia wysyła się na co najmniej 21 dni przed wydarzeniem** (lub informuje telefonicznie). Wysłanie zaproszenia w ostatniej chwili nie dość, że nie pozostawia zaproszonemu zbyt dużej możliwości manewru wobec wcześniej podjętych zobowiązań i planów, to jeszcze stwarza wrażenie, że np. ktoś inny zrezygnował i będzie on jedynie w zastępstwie, a to już duża gafa. Na ostatnią chwilę możemy zaprosić osoby, które dobrze znamy i którym możemy wytłumaczyć powód tak późnej informacji. Często bowiem ktoś faktycznie rezygnuje w ostatniej chwili z uczestnictwa w przyjęciu zasiadającym, a wtedy będziemy mieli lukę przy stole, którą z różnych powodów powinniśmy zapłacić. Podkreślam jednak, że może to być jedynie bardzo bliski znajomy lub pracownik, który z racji pełnienia swojej funkcji powinien reprezentować firmę.
3. **Na zaproszenie odpowiadamy tak szybko, jak jest to możliwe.** W przypadku przyjęć zasiadanych pozwoli to gospodarzom na skorzystanie z listy rezerwowej. Gafą byłoby czekanie do ostatniego momentu i na dzień przed spotkaniem odpowiedzenie, że nie możemy przyjść. Z kolei w przypadku przyjęć odbywających się na stojąco gospodarze, dzięki informacjom zwrotnym, będą mogli efektywniej zaplanować zarówno wynajem sal, jak i catering.

4. **Zaproszenie w formie karty zaproszeniowej powinno zawierać jak najwięcej informacji:**

- a. kto zaprasza;
- b. z jakiej okazji;
- c. kogo się zaprasza;
- d. czy zaprasza z osobą towarzyszącą;
- e. jaką spotkanie przybierze formę;
- f. kiedy odbędzie się wydarzenie;
- g. gdzie odbędzie się wydarzenie;
- h. jaki strój będzie obowiązywał;
- i. prośba o informację zwrotną na podany e-mail lub numer telefonu.

5. **Określenia dotyczące prośby o potwierdzenie (informacja zwrotna):**

- a. **R.S.V.P.** (fr. *répondez s'il vous plaît*) — tłumaczone jako „prosi się o odpowiedź” (umieszczamy w lewym lub prawym dolnym rogu zaproszenia obok numeru telefonu lub adresu e-mail), odpowiadamy jak najszybciej.
- b. ~~**R.S.V.P.**~~, a obok **P.M. lub To Remind** — taki zapis wskazuje, że zostaliśmy już powiadomieni o zaproszeniu (np. telefonicznie) i je przyjęliśmy, a otrzymujemy je w celu przypomnienia. Skrót **P.M.** oznacza „dla pamięci” (*pro memoria, pour mémoire*). Może się zdarzyć, że na zaproszeniu nie zostanie wydrukowane przekreślone **R.S.V.P.** lub, co również się praktykuje, odręcznie skreślone **R.S.V.P.**, a tylko **P.M.** — w prawym dolnym rogu.
- c. **Regrets only, Regrets seulement, En cas d'empêchement** — tłumaczymy jako „w razie kiedy nie będziemy mogli skorzystać z zaproszenia”. Stosowane jest to podczas przyjęć stojących. Prośba oznacza, że nie potwierdzamy przybycia, jeżeli zamierzamy skorzystać z zaproszenia. Odpowiadamy

tylko wtedy, gdy wiemy, iż nie będziemy mogli się pojawić. Pod jednym z określeń umieszczamy na zaproszeniu numer telefonu lub adres e-mail.

6. **Punktualność.** Może się zdarzyć, iż gospodarze poproszą nas o punktualne przybycie, wtedy na zaproszeniu, w sąsiedztwie godziny rozpoczęcia wydarzenia, pojawi się adnotacja **s.t.** (*sine tempore*). Jeżeli na zaproszeniu będzie widniał skrót **c.t.** (*cum tempore*), to znaczy, że nie musimy być punktualnie.

Ciekawostka

Na zaproszeniu możemy się spotkać z polskimi odpowiednikami niektórych skrótów, które wymienilem powyżej, np. **u.s.o.o.** będzie tożsame z R.S.V.P., gdyż po rozszyfrowaniu oznacza „uprasza się o odpowiedź”. Z kolei **u.s.o.p.p.** zapisane na karcie zaproszeniowej należy odczytywać jako: „uprasza się o punktualne przybycie”. Tym z Państwa, których temat zainteresował, polecam poszukanie, najlepiej w internecie, ciekawej historii zaproszenia, na którym właśnie pojawił się skrót u.s.o.p.p. Jej głównym bohaterem będzie hrabia Wojciech Dzieduszycki, budzący wiele kontrowersji, ale o nienagannych manierach były szef Protokołu Dyplomatycznego MSZ.

Dodatkowe uwagi:

1. Zapraszając na koktajl, podajemy początkową i końcową godzinę przybycia, np. 15.00 – 17.00.
2. W zaproszeniu na przyjęcia o charakterze zasiadanym podajemy jedynie godzinę rozpoczęcia spotkania.
3. Jeżeli dojazd do miejsca, gdzie odbywa się przyjęcie, jest w jakiś sposób utrudniony, informujemy o tym telefonicznie w momencie, gdy goście będą potwierdzali przybycie, albo dołączamy zawczasu właściwą informację do zaproszenia.
4. Organizatorzy spotkania mogą poprosić nas o potwierdzenie woli przybycia do konkretnego dnia — data z prośbą będzie wtedy zamieszczona na zaproszeniu, np. *not later than January 2* lub *do 2 stycznia*.

5. *Invitation non transferable* — zaproszenie imienne. Taka informacja na zaproszeniu będzie oznaczać, iż nie możemy go przekazać innej osobie. Z reguły zaproszenia są sprawdzane przy wejściu. Czasem jest to podyktowane względami bezpieczeństwa, a czasem chęcią sprawdzenia przez organizatorów, kto faktycznie pojawił się np. na koktajlu. Bez oburzenia stosujemy się do próśb gospodarzy.
6. Imię i nazwisko gościa wypisujemy odręcznie czarnym atramentem. Jest to dobry zwyczaj, od którego nawet przy dużej liczbie gości nie powinniśmy odstępować.
7. Dobry zwyczaj wskazuje, by w związku z przyjęciem zasiadającym wysłać do gości, którzy będą w nim uczestniczyli, listę pozostałych uczestników spotkania.
8. W dyplomacji przyjęło się, że nie umieszczamy na zaproszeniu na koktajl informacji o obowiązującym ubiorze, gdyż wiadomym jest, iż obowiązuje wtedy strój wizytowy. Jednak to, co nie sprawia kłopotu dyplomatom, dla których stosowny ubiór jest częścią wykonywanego zawodu, może być problemem dla innych. Nie chcemy przecież, by nasi goście czuli się niekomfortowo, dokonując przed spotkaniem niewłaściwego wyboru swojej garderoby. Dlatego warto się zastanowić, czy umieszczać konkretną wskazówkę. Ponadto godzina wydarzenia powinna wskazać nam na typ stroju (im później, tym ciemniejszy garnitur, a jaśniejsza koszula).
9. Niektórzy unikają umieszczania R.S.V.P. na zaproszeniach na koktajl z dużą ilością osób, tłumacząc, zresztą słusznie, iż przy bardzo dużej liczbie osób telefon może być ciągle zajęty. Wyjściem z sytuacji będzie podanie adresu e-mail.
10. Przyjęcia zasiadane będą już wymagały dobrania właściwego stroju — należy się wtedy bezwzględnie stosować do informacji zawartej na zaproszeniu. W innym wypadku sprawimy przykrość gospodarzom, a przy okazji sami możemy się czuć nieswojo pośród właściwie ubranych gości.

11. Typy ubiorów dla kobiet są odpowiednikami męskich, choć mogą się pojawić dosłowne wskazówki, np. przy męskim typie ubioru „smoking” pojawi się sugestia dla Dam — „długa suknia”.
12. Na spotkanie robocze możemy otrzymać zaproszenie z przekreślonymi słowami ~~osoba towarzysząca~~. Związane jest to z faktem, że niektórzy mają już seryjnie wydrukowane blankiety, na których zawarty jest szablon zaproszenia. Jeżeli nie przewidujemy proszenia osoby towarzyszącej ze względu na zawodowy charakter spotkania, przekreślamy wtedy wspomniane słowa.
13. Stosowane formy zapraszania to: *ma zaszczyt zaprosić, prosi lub prosić*.
14. Karta zaproszeniowa/zaproszenie ma wymiary przybliżone do widokówki i gramaturę do 300 gram. Wysyłamy ją w zamkniętej kopercie.



Rysunek 6.1. Przykład zaproszenia

Źródło: opracowanie własne



To mark the 57th anniversary of Independence Day of India

Anil Wadhwa
Ambassador of India

requests the pleasure of the company of

Mr. Adam Jarczynski

at a Reception
on Monday, 16th August, 2004 from 1230 to 1430 hours
at India House, al. Róż 3, 00-556 Warsaw.

R.S.V.P. P.M.
Tel: 849 5800, 849 5088

Rysunek 6.2. *Przykład zaproszenia*

Źródło: opracowanie własne

Konferencja prasowa — przygotowanie od strony protokolarnej

Konferencje prasowe są częstym elementem pracy urzędów, ministerstw, firm czy organizacji pozarządowych. Jest to wydarzenie specjalne, które może gościć nie tylko media, ale również osoby bliżej zainteresowane naszą działalnością lub te, które chcielibyśmy pozyskać do wspierania naszych idei i pomysłów. Różne są standardy organizowania wspomnianych konferencji, jednak zawsze warto pamiętać o elementach protokołu, które nie służą, jak wielu mogłoby przypuszczać, usztywnieniu spotkania, a potrafią znacząco ułatwić nam pracę.

Poniższy przykład staram się ukazać bardziej od strony protokolarno-organizacyjnej aniżeli prasowej. Zakładam, że наша konferencja odbywa się, gdyż mamy coś bardzo ważnego do przekazania opinii publicznej.

Organizowanie konferencji z błahego powodu to nie tylko strata czasu, pieniędzy, ale i reputacji pośród mediów. W przypadku przereklamowanego tematu następnym razem po prostu nikt nie przyjdzie, o ile w ogóle uda nam się kogoś zaprosić.

Plan przygotowania konferencji prasowej

1. Zespół

Z reguły za organizację konferencji odpowiada zespół prasowy lub dział PR. Warto oddelegować do tego zadania co najmniej 2 – 3 osoby koordynujące różne zadania, przy czym jedna będzie odpowiadała np. za kontakt z mediami i materiały prasowe, druga za logistykę, czyli miejsce, gdzie ma się odbywać konferencja, a trzecia za gości spoza mediów i opiekę nad nimi.

- **Musimy jasno określić agendę spotkania.** Najlepiej będzie, jeśli specjaliści wspólnie wypracują krok po kroku etapy realizowania wydarzenia. Innymi słowy, przygotowujemy dokładny scenariusz konferencji, poczynając od spotkania organizacyjnego, a kończąc na ewaluacji. Przy rozbudowanej agendzie warto zastosować zapis wykonywanych czynności z minutową dokładnością. Wszakże, jak się czasem mawia, „agenda płynie”, a przy gościach wysokiej rangi liczyć się będzie każda chwila.
- **Tworzymy od pierwszego spotkania organizacyjnego księgę kryzysową.** Staramy się zastanowić, jakie potencjalne wydarzenia mogą zaburzyć naszą konferencję i jak będziemy do tego przygotowani. Co się może wydarzyć? Bardzo wiele. Najlepiej wypisać listę mniej i bardziej potencjalnych zagrożeń — na zasadzie burzy mózgów. Nie wolno bagatelizować żadnego głosu, gdyż jak wiadomo, prawa Murphy’ego są nieubłagane.
- **Potencjalne sytuacje, na które powinniśmy być przygotowani:** nagła niedyspozycja głównego reprezentanta naszej firmy, niedziałający komputer z ważną prezentacją, telefon z firmy cateringowej informujący o niemożności wykonania zadania, brak

prądu, goście niemogący trafić do sali, zbyt duża liczba gości — marzenie każdego rzecznika prasowego, które może się stać koszmarem w sytuacji, gdy zaprosimy zbyt dużo osób, a nie będziemy mogli zapewnić im właściwego dostępu do informacji.

2. Miejsce konferencji

- **Bardzo dobrą infrastrukturą** do tego typu przedsięwzięć dysponują hotele lub specjalnie do tego zaadaptowane budynki, w których regularnie odbywają się konferencje (tzw. centra konferencyjne). Jednak ich wynajęcie wiąże się często z dużymi kosztami.
- **Jeżeli uznamy, że nasza siedziba spełnia wszelkie kryteria**, by przyjąć gości, a także pojawić się w mediach, czemu nie zorganizować wydarzenia właśnie tam? Zastanówmy się, czy siedziba znajduje się w miejscu łatwo dostępnym. Czy posiadamy odpowiednio duży parking, który pozwoli pomieścić wystarczającą ilość samochodów? Czy zewnętrzna fasada budynku oraz najbliższe otoczenie są, delikatnie ujmując, fotogeniczne i gotowe na przyjęcie gości honorowych? Czy wnętrza budynków są w najlepszym stanie? Czy sanitariaty będą w stanie sprostać dużej ilości gości? Wszystkie wyżej wymienione elementy wpływają na nasz wizerunek, a także komfort gości. Wybranie drogiego hotelu przez małą fundację może być pretensjonalne, o ile hotel nie jest partnerem organizacji. Organizacja konferencji w małej sali zebrzań w naszej siedzibie jest z pewnością tańsza niż wynajęcie profesjonalnego pomieszczenia, jednak — pytając przewrotnie — czy stać nas na taką oszczędność?
- **Decydując się na współpracę np. z hotelem**, gdzie odbywają się regularnie konferencje, dokładnie przedstawmy tamtejszemu personelowi, jakie mamy oczekiwania w związku z wydarzeniem. Czasem niedomówienia powodują nie mile i stresujące sytuacje. W większości przypadków będą to profesjonaliści, których zadaniem jest służyć swoim doświadczeniem. Poprośmy, by w miarę

możliwości ze strony obiektu kontaktowała się z nami jedna osoba, która odpowiada za wszystkie działania pozostałych pracowników.

- **Dobłą praktyką ze strony hotelu** jest udostępnienie co najmniej jednego pokoju gościnnego dla organizatorów, w którym będzie się mieściła nasza tymczasowa kwatera (jeżeli nie organizujemy wydarzenia w hotelu, poprośmy o pomieszczenie, które na czas konferencji będzie tylko do naszej dyspozycji). Drugi pokój może być trzymany w rezerwie, na wypadek gdyby ktoś poczuł się słabiej lub wymagał chwili drzemki — lepiej, o ile adrenalina nam pozwala, dać odpocząć organizmowi przez 20 – 40 minut, niż pić kolejną kawę czy inne napoje pobudzające. Dodatkowo pokój może służyć jako garderoba, gdzie organizatorzy będą mogli się odświeżyć — bezcenne.

3. Termin

Jest to często strategiczna decyzja dotycząca każdego wydarzenia specjalnego. W przypadku konferencji prasowej upewnijmy się, czy w tym samym czasie nikt inny nie organizuje podobnego przedsięwzięcia, które może zabrać nam część dziennikarskiego audytorium. Najprostszym sposobem będzie zapisanie się na listę dyskusyjną www.internetpr.pl i zapytanie użytkowników, czy ktoś będzie w naszym terminie realizował podobny projekt — jest to często stosowana praktyka. Również serwis www.proto.pl zawiera bazę danych przyszłych wydarzeń, co także może być dla nas pomocną informacją. Jest wiele teorii związanych z wyborem terminu i godzin konferencji. Jedno jest pewne: dobry temat i ciekawi prelegenci nie pozostaną niezauważeni dla naszych potencjalnych gości. Niebezpiecznymi terminami będą wszelkie okolice świąt, czasu urlopowego, a także wydarzeń o palącej tematyce społeczno-politycznej.

4. Eksperci, goście honorowi

W przypadku ekspertów proponowałbym kontakt telefoniczny z propozycją spotkania, na którym przedstawimy detale. Możemy oczywiście

dosłać via e-mail założenia projektu i rolę, jaką przewidujemy dla gościa. Nasz ekspert będzie miał wtedy okazję, aby się przygotować. Możemy również wysłać wcześniej list, a następnie czekać na kontakt (w przypadku najwyższych osób w państwie). Pamiętajmy, by zrobić to jak najszybciej, gdyż zwiększamy tym samym szansę na pozytywne ustosunkowanie się do naszego zaproszenia — gość ma lepszą możliwość zaplanowania swojego kalendarza. A my, w przypadku odmowy, mamy czas, by zastanowić się nad inną osobą i odpowiednio wcześniej ją zaprosić.

5. Klucz prasowy

W zależności od strategii informacyjnej tworzymy klucz pod konkretne wydarzenie albo stale aktualizujemy już posiadany. Goszcząc osoby piastujące wysokie funkcje w państwie, możemy zostać poproszeni o wydawanie akredytacji dla dziennikarzy. Ponadto możemy liczyć, że nie obędzie się bez kontaktu z Biurem Ochrony Rządu lub Protokołem Dyplomatycznym.

6. Zaproszenia

W kontaktach z mediami przyjęło się, iż większość komunikatów wysyła się, wykorzystując e-mail (rzadziej faks lub tradycyjną pocztę). Pamiętać jednak należy, by wiadomość była napisana zgodnie z informacyjnymi standardami (temat, lead, format — kto?, co?, kiedy?, gdzie?, w jakim celu?, załączniki, kontakt). Spotkałem się z praktyką, że w sytuacji gdy e-mail zawiera załącznik, a w treści jedynie prośbę związaną z zapoznaniem się z nim, dziennikarze nawet go nie otwierają. Wtedy okazuje się, iż wpisanie w pole wiadomości całego tekstu zaproszenia jest najefektywniejsze.

Możemy również wysłać do redakcji zaproszenie pisemne, wykorzystując np. kartę zaproszeniową, ale stosowałbym to raczej po uprzednim kontakcie telefonicznym i zaakceptowaniu zaproszenia przez dziennikarza. Wtedy na zaproszeniu przekreślamy R.S.V.P. i piszemy P.M. („dla pamięci”). Może być to subtelna forma przypomnienia o naszym wydarzeniu, gdyż pracownicy mediów to bardzo zapracowana grupa

zawodowa. Do innych uczestników wydarzenia wysyłamy karty zaproszeniowe z prośbą o potwierdzenie przybycia — najlepiej do konkretnego dnia. Dzięki temu będziemy mogli z zapasem czasu planować zaproszenie innych osób.

WAŻNE: *Jeżeli możemy, wyślijmy zaproszenia poprzez e-mail do każdego dziennikarza z osobna. Zbieranie wszystkich kontaktów w jedną grupę i wysyłanie wiadomości lub zaproszeń, gdzie dodatkowo wszyscy widzą swoje adresy e-mail, jest nietaktowne. Szybsze, ale mniej efektywne.*

7. Materiały informacyjne

Dla mediów i gości przydadzą sięteczki prasowe, w których uczestnicy znajdą wszystkie informacje na temat naszego wydarzenia. Dodatkowo warto dołączyć co najmniej jedną czystą kartkę papieru i długopis. Osoba szukająca czegoś do zanotowania w trakcie konferencji może rozpraszać pozostałych gości i prelegentów. Materiały możemy wręczać przed wejściem na salę, w której będzie się odbywała konferencja. Możemy również załączyć plan stołu konferencyjnego z umieszczeniem przy nim imienia, nazwiska i funkcji osób zasiadających. Pomaga to szczególnie siedzącym dalej, w miejscach, z których nie widać kartek z imieniem i nazwiskiem, tzw. koziołków. Niektórzy przygotowują drobne prezenty. W zależności od wydarzenia możemy sobie pozwolić na mniej lub bardziej oryginalne upominki (to samo dotyczy ich wartości), pamiętajmy jednak, by nie przesadzić w żadną ze stron. Niektóre redakcje nie mogą przyjmować żadnych prezentów — musimy to uszanować.

8. Ostatnie przygotowania przed godziną „0”

- **Zawsze należy się osobiście przejść po sali, włączyć i wyłączyć** każdy przycisk, sprawdzić po raz setny prezentację, rzutnik multimedialny, poziom baterii w laptopie, sprawność markerów, zabezpieczyć zapasowe baterie do mikrofonów, sprawdzić, czy nie ma sprzężenia przy przechodzeniu obok głośników. Zasunąć i rozsunąć zasłony — nie ma nic gorszego przy prezentacji, która jest pokazywana w pełnym świetle, gdzie nic nie widać, bo nikt nie zadbał o to, by w pomieszczeniu były zasłony. Chociaż może

być coś gorszego, a mianowicie nieczytelny, przeładowany tekstem i grafiką, zbyt szybki pokaz slajdów.

- **Upewnijmy się, że rozsadzenie uczestników**, zarówno prowadzących, jak i słuchających, jest zgodne z naszymi założeniami i zasadą pierwszeństwa (zasada prawej ręki). Sprawdźmy, czy każdy ma swoją tabliczkę, tzw. „koziołek”, a najważniejsi goście zarezerwowane miejsca w pierwszym rzędzie lub w kolejnych, jeżeli wymagają tego okoliczności. Jeżeli korzystamy z flag lub innych elementów ceremonialnych CI, zwróćmy uwagę na kolejność ich rozstawienia.
- **Zadbajmy, by stół prezydialny** był pokryty sukniem. Standardowym kolorem będzie zieleń, jednak jeżeli z jakichś powodów odejdzie się od tego, nie będzie to gafą. Sukno, oprócz tego, że nadaje miły wygląd zwykle surowemu meblowi, to jeszcze ukrywa to, co pod stołem, czyli nasze nogi, zbyt krótkie skarpetki, za kuse spódnice, niedokładnie wypastowane buty oraz inne niedoskonałości.
- **Sprawdźmy gotowość oddzielnych sal dla mediów** — gdzie można np. spokojnie przeprowadzić wywiad radiowy lub telewizyjny. Przedstawiciele mediów przyjmą taką propozycję z wdzięcznością.
- **Przejdźmy jeszcze raz całą drogę**, od wejścia do budynku do sali konferencyjnej, i upewnijmy się, czy:
 - Wchodzący gość będzie widział tabliczki informacyjne kierujące go do sali. Część hoteli ma przygotowane specjalne miejsca na takie informacje, a część wystawia stojaki, w których możemy umieścić odpowiednio wydrukowane kartki ze strzałkami lub numerem bądź nazwą sali.
 - Personel pomocniczy lub nasi pracownicy stoją w miejscach, z których szybko dostrzegą gości i będą mogli im pomóc dotrzeć do sali, na wypadek gdyby ktoś nie zauważył tabliczek informacyjnych.

- Przed wejściem lub w miejscu, gdzie dokonuje się akredytacji bądź pobiera materiały informacyjne, pozostawiony jest koszyczek na wizytówki. Zawsze dobrze zebrać kartoniki, by później zweryfikować, kto się faktycznie pojawił, lub dopisać nowe osoby do listy kontaktów. Czasem goście nie wiedzą, że mogą zostawić swoją wizytówkę — wtedy wrzucamy naszą, dając tym samym znak, iż można zrobić to samo.
- Po przybyciu wszystkich gości, w przypadku sali z dwoma wejściami, bezwzględnie zamykamy drzwi znajdujące się przy stole prezydialnym. Jeżeli tego nie zrobimy, możemy się spodziewać, że ich notoryczne zamykanie i otwieranie będzie rozpraszać prowadzących. Z reguły ktoś się spóźnia, ktoś wychodzi, żeby zadzwonić, lub po prostu wchodzi przez przypadek.

Na przyjęciach dyplomatycznych zaobserwowałem zwyczaj zostawiania nakryć przez oficerów na specjalnie do tego przygotowanym stole. Można się nad taką formą podejmowania wojskowych również zastanowić.

9. Prowadzenie konferencji

- **Prowadzący wita wszystkich zgromadzonych**, a następnie przedstawia osoby siedzące za stołem prezydialnym. Opowiada o planie konferencji i udziela głosu prelegentom. Ważne, by kolejność przemówień odbywała się również w zgodzie z zasadą pierwszeństwa, którą wcześniej przedstawiamy naszym mówcom.
- **Wygląd prowadzącego nie powinien budzić zastrzeżeń.** Estetyczna fryzura, świeża garderoba, a także czyste buty to z pewnością elementy wizerunku, na które widzowie będą zwracali uwagę. Jeżeli nasz prełożony nie przywiązuje zbyt dużej wagi do stroju, w tym jednym dniu będzie musiał (nawet gdy nie siedzi za stołem). Tak samo zresztą jak pozostali pracownicy naszej firmy. Ustalamy jeden *dress code* spotkania i nikt nie ma prawa go zmieniać. Im późniejsza pora i im bardziej nobliwi goście, tym bardziej wyszukany musi być ubiór. W końcu nie co dzień organizujemy tak ważne wydarzenie.

- **Przeznaczamy czas na pytania**, o czym informujemy na samym początku spotkania. Najlepiej, gdy w przypadku dużej sali kilku naszych pracowników będzie chodziło z mikrofonami i oferowało je osobom, które pragną zabrać głos.
- **Czas trwania konferencji** jest uzależniony od długości wystąpień prelegentów, sesji pytań, prezentacji. Warto jednak mieć na uwadze, iż konferencja, która się zbytnio wydłuża, powoduje odwrotny efekt od zamierzonego, a więc znudzenie uczestników. Optymalny czas trwania to do 45 minut. Wyjątkiem będą konferencje w czasie kryzysu, ważnych wydarzeń społecznych lub rządowe.

10. Poczęstunek

Miłym akcentem, jednak nieobowiązkowym, będzie poczęstunek na koniec części oficjalnej. Podczas trwającego nie dłużej niż godzinę przyjęcia stojącego będziemy mogli w nieformalnej atmosferze wymienić się poglądami, zawrzeć nowe znajomości lub dokończyć dyskusję rozpoczętą podczas konferencji. Z reguły spotykam się z drobnym poczęstunkiem w postaci zimnych przekąsek, czasem jednego, do dwóch dań ciepłych (alkohol nie jest obowiązkowy). Oczywiście jeżeli zaplanowaliśmy obiad bufetowy, przyjęcie będzie trwało dłużej, pamiętajmy jednak o dostosowaniu do pory dnia i specyfiki pracy zaproszonych gości. Dziennikarze będą mogli spieszyć się na kolejną konferencję, a gość honorowy może być oczekiwany gdzie indziej. W takim wypadku dłuższe spotkanie może stracić swoją dynamikę.

Chcąc celebrować ważny moment, można się zastanowić nad przygotowaniem np. bankietu, gdzie również przewidziane byłyby mowy zaproszonych i prezentacje, a jednak ranga spotkania zostałaby zdecydowanie podwyższona — wobec konferencji prasowej. Nic nie stałoby również na przeszkodzie, by zaprosić na spotkanie media lub rzetelnie rejestrować spotkanie i rozesłać do redakcji zdjęcia z przyjęcia. Wszystko zależy od naszych potrzeb i budżetu, który możemy przeznaczyć na realizację naszych pomysłów. Narzędzi i nietypowych kombinacji mamy pod dostatkiem.

Przypomnijmy naszym pracownikom, że — jak każdy uczestnik — mogą skorzystać z poczęstunku, ale ich głównym zadaniem będzie opieka nad gośćmi, prowadzenie rozmowy, a w przypadku niektórych — zawieranie znajomości i odpowiadanie na pytania. Dlatego przebywanie jedynie w firmowym gronie będzie mało profesjonalne.

POLECAM: *Starajmy się unikać sytuacji, w których poczęstunek, nawet najdrobniejszy, znajdowałby się w sali, w której organizujemy konferencję. Osobom naprawdę zainteresowanym tematem spotkania trudno będzie nie zwracać uwagi na tartinki znajdujące się tuż obok. A najgorsze, co może się zdarzyć, a niejednemu raz to widziałem, są buchające jeszcze ciepłem potrawy i kuszący zapach przepysznego jedzenia. Tortura najwyższej klasy. Wyjściem będzie inne pomieszczenie, odpowiednio zaadaptowany korytarz lub chociaż zasłona albo przesuwana ściana — wiele hoteli ma możliwość budowania z ruchomych ścian pomieszczeń o dowolnej powierzchni.*

11. Koniec, ale czy dla wszystkich?

Po wyjściu ostatniego gościa nasza praca jeszcze się nie skończyła. Jak najszybciej wysyłamy materiały prasowe do mediów (które się nie pojawiły), a także, jeżeli uznamy za stosowne, do agencji informacyjnych. Po przegraniu zdjęć na firmowy serwer udostępniamy mediom opisane zdjęcia umieszczone na koncie internetowym. Im szybciej, tym lepiej. Oczywiście, jeżeli przyjęcie skończyło się o 22.00, to materiały wysyłamy następnego dnia. Istotne, by mieć świadomość poczucia czasu i wagi informacji, szczególnie w przypadku mediów „zamykających” wydanie.

Jeżeli byliśmy zadowoleni ze współpracy z podwykonawcami lub partnerami, wysyłamy do nich listy z podziękowaniem lub bilety prasowe z podobną treścią. Obowiązkowo wysyłamy podziękowania do gości honorowych i prelegentów.

Powyższy plan przeprowadzenia konferencji prasowej (lub jego elementy) może być zastosowany niemal do każdego wydarzenia specjalnego. Nie zawsze wprawdzie będą towarzyszyły nam media, jednak

podczas tych wszystkich inauguracji, koktajli, konferencji czy bankietów będzie się pojawiał wspólny mianownik, czyli goście.

To dla ich wygody będziemy się starali jak najlepiej przystosować obiekt lub wybrane pomieszczenia do użytku. Dla podkreślenia ich rangi zadbamy o właściwą precedencję powitań, zasiadania i przemówień. Przy okazji będziemy się starali przewidzieć sytuacje, które nawet w najmniejszym stopniu mogą zakłócić sprawny przebieg imprezy. A na końcu dobierzemy odświeżną garderobę i zadbamy, by czuli się w naszym towarzystwie jak najlepiej.

Będziemy odpowiedzialnymi i przygotowanymi na wszystko gospodarzami.

Przyjęcie w domu

Kiedy zapraszamy do domu? Można powiedzieć, że nie ma reguły, gdyż możemy gościć osoby, z którymi dopiero co się poznaliśmy i, czując nic porozumienia, pragniemy podtrzymać kontakt. Przyjęcie wyprawiamy również dla przyjaciół i dalszych znajomych. Może się zdarzyć, że zdecydujemy się zapoznać ze sobą kilka osób, przy czym część z nich będziemy dobrze znali, a innych mniej. Przyjęcie towarzyskie może być subtelnym preludium do nawiązania kontaktów biznesowych. Sam nieraz miałem możliwość zaobserwowania sytuacji, w których z początku kurtuazyjne i ogólne rozmowy w miarę upływu czasu, kolejnych dań i miłej atmosfery przenosiły się już do pomieszczeń firmowych, na konkretne spotkania biznesowe.

Przyjęcie w domu to zdecydowanie wyższa szkoła organizowania spotkań, gdyż nie zawsze możemy liczyć na tak profesjonalne wsparcie, jakie daje nam zaplecze restauracyjne. Jednak przy odrobinie chęci i zdobywanego w trakcie kolejnych spotkań doświadczenia możemy dojść do iście królewskiej perfekcji.

Powód

Przyjęcia wyprawiamy z różnych okazji. Najlepszą okolicznością może być konkretna rocznica — urodziny, awans, pożegnanie z dotychczasowym miejscem pracy, ważne wydarzenie społeczne, ale też po prostu chęć spotkania się w szerszym gronie czy zapoznania ze sobą kilku osób.

Dobór gości

W przypadku przyjęć z udziałem naszych najbliższych w zasadzie nie mamy wielkiej możliwości manewru, gdyż przyjaciół i rodziny się nie wybiera. Jeżeli jednak pragniemy zorganizować przyjęcie o charakterze towarzyskim, na którym pojawiają się osoby z różnych środowisk, niezależnie od stopnia ich znajomości, musimy pamiętać o takim doborze zapraszanych, aby przede wszystkim zapewnić miłą atmosferę i przy okazji coś zaoferować — tym czymś może być obcowanie ze znaną personą, wymienienie poglądów z przedstawicielem konkretnej branży czy zapoznanie ze sobą osób w celach przyszłozawodowych.

Nie zapraszamy osób:

- a. które są ze sobą w konflikcie — ich bezpośrednia konfrontacja może wzbudzić negatywne reakcje u jednej ze stron. Można się wprawdzie zastanowić nad udziałem takich osób w przyjęciu stojącym, ale przy założeniu, iż reprezentują bardzo wysoki poziom kultury osobistej, choć to i tak będzie kuszenie losu.
- b. które nie mogłyby liczyć na sprawne porozumienie się z innymi uczestnikami przyjęcia. Myślę tu o barierze językowej. Czasem bowiem można zobaczyć osobę, która nie zna języków popularnych w danym gronie i jest podrzucana od grupki do grupki jak ciepły ziemniak, którym nikt nie chce zbyt długo się zajmować. A w najgorszym wypadku taka osoba w ogóle nie bierze udziału w dyskusji, gdyż goście zrezygnowali z porozumiewania się na migi, tracąc przy tym dużą część spotkania, która mogłaby być całkiem przyjem-

na, gdyby gospodarze pomyśleli choćby o tłumaczu, który pełniłby przy okazji rolę opiekuna.

- c. które nie potrafią się zachować. Może w sytuacji, gdy sam na sam mamy okazję z nimi obcować, nie będzie nam takie zachowanie przeszkadzało, jednak musimy pamiętać, iż wyprawiając przyjęcie, bierzemy odpowiedzialność za wszystkich zaproszonych i naszym obowiązkiem jest zapewnienie im możliwości przyjemnego spędzenia czasu.

Rodzaj przyjęcia

Wyprawiając przyjęcie, musimy odpowiedzieć sobie na jedno bardzo ważne pytanie, a mianowicie: jakim budżetem będziemy dysponowali? Przyjęcia stojące są zdecydowanie tańsze (co nie znaczy, że nic nie kosztują) w realizacji niż te zasiadane. Nie bez znaczenia będzie także przestrzeń lokalowa, jaką możemy zaproponować naszym gościom. Ze względu na mniejszy metraż, a dużą liczbę zaproszonych wskazane jest organizowanie przyjęć stojących, z kolei przy kilku osobach, które zamierzamy ugościć, np. 6 – 7, warto się zastanowić nad zasiadanym. Z pomocą przyjdzie z pewnością pora roku, gdy w przypadku posiadania nawet najmniejszej części ogródka staje się on integralną przestrzenią przyjęcia.

Menu

Chyba każdy z nas ma pośród swoich znajomych osoby, do których zawsze idzie z wielkimi oczekiwaniami w związku z serwowanym tam jedzeniem. Bez względu na to, czy czekać na nas będzie tylko sernik, czy wielodaniowe kulinarne wydarzenie, wiemy, że kuchnia jest po prostu wyśmienita. Dlaczego zatem nie spróbować samemu przygotować potraw, które na długo zapadną w pamięć i staną się wyborowym dopełnieniem ciekawych rozmów prowadzonych przy stole lub w ogrodzie?

Propozycje przekąsek na przyjęciu stojącym

Pieczone śliwki z bekonem i tabasco, babeczki wypełnione słonym nadzieniem, tarta szpinakowa z fetą, małe zapiekanki z serem pleśniowym, koreczki z sera żółtego i oliwek, minitosty z łososiem i koperkiem, ricotta z suszonym pomidorem zawijana w bazyliowe ciasto naleśnikowe, tartinki z ciasta francuskiego. Te wszystkie potrawy nie wymagają wielkiej fantazji ani kunsztu kucharskiego, a są wyjątkowo smaczne. Przepisy znajdziecie Państwo w każdej dobrej książce kucharskiej.

Przygotowując menu, pamiętajmy o:

- a. **porze roku** — zima kojarzona jest z cięższymi daniami, z kolei lato z lżejszymi i chłodzącymi;
- b. **ograniczeniach żywieniowych** gości — jeżeli je znamy, przygotowujemy zawsze alternatywę, jeżeli nie, też przygotowujemy danie, które może zjeść zarówno zwolennik polędwicy, jak i kotlecików sojowych;
- c. **urozmaiceniu** — to, że jesteśmy miłośnikami łososa pod każdą postacią, nie znaczy, iż nasi goście również muszą próbować tej szlachetnej ryby zarówno podczas przystawki, jak i w trakcie deseru (co w kuchni molekularnej jest jak najbardziej osiągalne);
- d. **właściwej konsystencji** — przy spotkaniach na stojąco warto przygotować potrawy, które można łatwo wyporcjować widelcem bez użycia noża. A jeżeli decydujemy się na różnego rodzaju kanapeczki, słone babeczki, sushi maki czy inne potrawy, które spożywamy rękoma, pamiętajmy, by nie rozpadały się w trakcie przenoszenia z talerza do ust;
- e. **różnicach kulturowych** — przy spotkaniach powinniśmy uszanować przedstawicieli innych kultur i religii. Żydzi i muzułmanie nie będą spożywali wieprzowiny, hindusi — wołowiny, praktykujący chrześcijaństwo będą przestrzegali bezmięsnego piątku. Unikajmy też potraw, które mogą budzić kontrowersje — zarówno od strony kulinarnej (flaki, wątróbka, cynaderki, ozorki), jak i technik spożywania (skorupiaki, żabie udka, ślimaki). Choć w zasadzie le-

piej nauczyć się jeść przy przyjaciółach niż na oficjalnym przyjęciu we Francji;

- f. **dobrze alkoholi** — zarówno aperitif, jak i konkretne potrawy wymagają określonych trunków. W naszej zamrażarce nie powinno zabraknąć wódki, w lodówce białego i czerwonego wina, a także, jeżeli przewidujemy wyjątkowe chwile, szampana lub wina musującego. Ponadto w naszym barku uzupełniamy zapas ginu, campari, whisky oraz innych alkoholi z pogranicza mocniejszych destylatów. A jeśli mówimy o alkoholach, to nie może zabraknąć także soków, napoi gazowanych i wody, które są zarówno częścią drinków, jak i umilają czas osobom niekorzystającym z alkoholu. Warto się również ubezpieczyć, przygotowując dużą ilość kostek lodu, cytryn, limonek, oliwek, przypraw do drinków, a także co najmniej dwa korkociągi.

Przygotowując dania ciepłe, należy pamiętać, że:

- **Przekąski gorące** z dużą zawartością sosu o wiele lepiej smakują następnego dnia po przyrządzeniu. Dlatego danie typu boeuf Strogonow z pieczarkami czy pulpeciki z parmezanem w sosie pomidorowym najlepiej zacząć przygotowywać dzień wcześniej.
Pamiętajmy, iż naczynie, z którego goście nabierają porcje, powinniśmy postawić na specjalnej płycie do podtrzymywania ciepła. Jeżeli takową nie dysponujemy, zwykła płaska świeczka dostępna niemal w każdym markecie pozwoli na podtrzymanie temperatury potrawy. Ewentualnie możemy się zaopatrzyć w małych rozmiarów estetyczny palnik turystyczny.
- **Wskazane jest przeplatanie posilków** ze względu na ich obróbkę termiczną (nie podajemy smażonego po smażonym, a np. duszone lub gotowane).
- **Potrawy powinny być zróżnicowane kolorystycznie** — po barwie jasnej serwujemy ciemną. Przy tym dobrze, gdy talerz wygląda jak ładny obraz, na którym występuje co najmniej kilka kolorów.

- **Kura**, mimo że smaczna, nie jest szlachetnym daniem i na przyjęcia zasiadane nie podajemy jej do stołu. **Rybę** serwujemy przed daniem mięsnym. **Dania zimne** przed ciepłymi.
- **Niektóre potrawy** wymagają co najmniej kilkugodzinnego połączenia się z zalewą, np. polędwica wołowa w oliwie, czosnku, rozmarynie i winie. A czasem kilkudniowego, np. zając w musztardzie z jałowcem, tymiankiem, pieprzem i oliwą. Dzięki temu mięso jest wtedy kruche i przesiąknięte aromatem dodatków. Goście z pewnością to docenią.

Przed gotowaniem dań na przyjęcie zasiadane warto wcześniej przećwiczyć swoje kulinarne umiejętności. Nawet najlepsza książka kucharska nie zastąpi nam doświadczenia. Nawet gdy z aptekarską dokładnością zastosujemy się do przepisu, a nigdy nie piekliśmy w naszym piecu lub tylko od święta, to możemy się spodziewać, iż coś pójdzie nie tak. Każdy piec ma bowiem swoją specyfikę pieczenia. Także te najnowsze i najdoskonalsze trzeba po prostu poznać, gdyż na chwilę przed przybyciem gości powinniśmy się skupić na czymś zgoła innym niż studiowanie instrukcji obsługi włączania funkcji termoobiegu.

Osoby, które nie mają czasu, aby same zająć się przygotowaniem posiłków, mogą skorzystać z dobrodziejstw cateringowych. Nie powinien to być jednak serwis na zasadzie zamawiania pizzy. Musimy co najmniej kilka dni wcześniej ustalić menu. Podajemy liczbę gości, nasze oczekiwania i budżet. Profesjonalna firma przyniesie wszystko przed czasem, a my przygotujemy wówczas przestrzeń na przyjęcie. Zamawiając potrawy mięsne, poprośmy, by np. wędliny zostawić nam do pokrojenia, gdyż w przypadku późniejszego przybycia gości mogą się nieapetycznie zeschnąć.

Zaproszenie

Nieformalne przyjęcia nie wymagają od nas wysyłania kart zaproszeniowych. Wystarczy ustne zaproszenie — w rozmowie bezpośredniej lub telefonicznej. Oczywiście robimy to zdecydowanie wcześniej, co

najmniej na dwa tygodnie przed spotkaniem. Każdy z zaproszonych powinien jak najszybciej odpowiedzieć, czy przyjmuje propozycję wspólnego spędzenia czasu. Zrozumiałym jest fakt, iż musimy czasem naradzić się ze swoimi partnerami bądź dokonać zmian w swoim kalendarzu zawodowym. Starajmy się jednak nie trzymać zapraszających zbyt długo w niepewności. W razie naszej odmowy mogą zechcieć zaprosić inną parę lub jakąś osobę, a niegrzecznie byłoby to robić w ostatniej chwili. Jest to szczególnie ważne podczas przyjęć zasiadanych, gdzie w razie naszej zbyt późnej odmowy pozostaje wolne miejsce przy stole, co ma zarówno wpływ na rozsadzenie gości, jak i prowadzenie rozmowy.

Dla przypomnienia możemy się skontaktować telefonicznie lub za pomocą poczty elektronicznej i przekazać listę gości, którzy również będą uczestniczyli w spotkaniu.

Przyjęcia bardziej formalne będą wymagały nie tylko zaproszenia telefonicznego, ale przypomnienia kartą zaproszeniową (przekreślamy R.S.V.P. i piszemy P.M. — „dla pamięci”) lub biletem wizytowym.

Początek przyjęcia

Punktualność jest cechą niezwykle cenną, jednak jeżeli na zaproszeniu jest informacja o aperitifie bądź o możliwości przybycia z drobnym opóźnieniem, będziemy wiedzieli, że nie musimy być na czas. Mimo wszystko tolerancja 30-minutowa to maksimum, na jakie powinniśmy sobie pozwolić.

Jeżeli wiemy, że gospodyni nie przewidziała dania, które wymaga natychmiastowego podania, przyjdźmy 5 minut po czasie. Każdy z nas organizował niejedno przyjęcie i zawsze na ostatnią chwilę pojawia się nieoczekiwane kilka problemów do rozwiązania. Lekkie spóźnienie jest wtedy przyjmowane z ulgą.

Nie do zaakceptowania będzie pojawienie się przed wyznaczoną godziną. To prawdziwa zmora gospodarzy. Jeżeli pojawiliśmy się wcześniej w okolicy naszego przyjęcia, poświęćmy chwilę na spacer lub w przypadku niemiłej pogody na przemyślenia związane z wycieczką do ciepłych krajów. Oczywiście osoby pełniące rolę współgospodarzy powinny się

pojawić w chwili, kiedy gospodyni i gospodarz będą ich najbardziej potrzebowali, co może się zdarzyć nawet do kilku godzin przed przyjęciem.

Powitanie to pierwszy kontakt gospodarzy z gośćmi. Przeanalizujmy trzy scenki.

1. Jeżeli para gospodarzy wita się z parą gości, to pierwsza inicjuje powitanie gospodyni, wyciągając dłoń do partnerki gościa — jeżeli długo się znają, może to być po prostu pocałunek w policzki. Następnie wita się z jej partnerem. Kolejnym etapem będzie powitanie się kobiety z gospodarzem i na końcu witają się panowie.
2. Gospodarz wita się z gośćmi, najpierw z kobietą, potem z mężczyzną, i prowadzi nowo przybyłych do pomieszczenia, w którym czeka już gospodyni, która również się wita i przedstawia gości już obecnym.
3. Gospodarz lub gospodyni bez partnerów witają gości i zapraszają do salonu, gdzie będą czekali już wcześniej przybyli. Następnie gospodarz dokonuje prezentacji nowych gości i ci witają się z obecnymi. Nie ma tu obowiązku stosowania się do zasad precedencji, po prostu przedstawiamy parę osobom najbliższej się nich znajdującym. Wyjątkiem będzie przybycie gościa honorowego, któremu zawsze przedstawia się pozostałych.

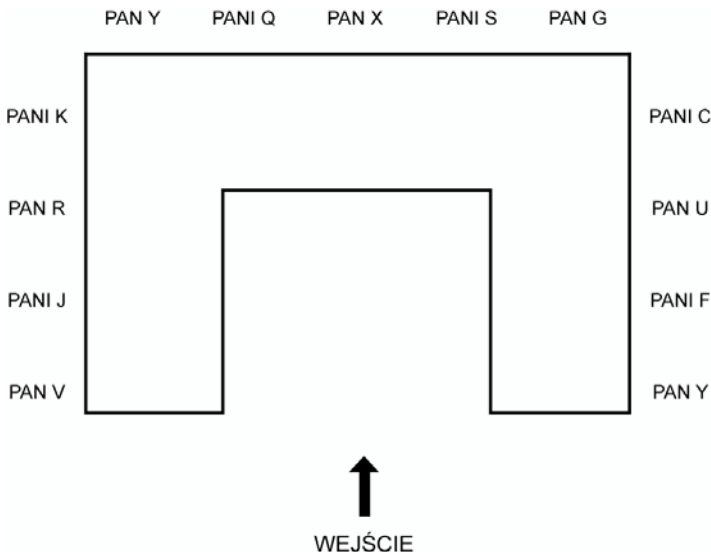
Zaproszenie do stołu — po chwili przewidzianej na aperitif oraz zebraniu się wszystkich lub większości zaproszonych do stołu zaprasza gospodyni — podczas spotkania towarzyskiego, a podczas zawodowego osoba pełniąca rolę gospodarza — niezależnie od płci.

Rozsadzanie — w zależności od liczby gości, charakteru spotkania i rodzaju stołu proponujemy zaproszonym zajęcie miejsc. W sytuacji gdy osób jest mało, a przyjęcie zdecydowanie o charakterze towarzyskim, np. oprócz gospodarzy dwie zaproszone pary, możemy po prostu wskazać, które miejsce jest przypisane danej osobie.

W przypadku spotkań o charakterze bardziej oficjalnym z większą liczbą uczestników i stołów goście przed wejściem na salę będą mieli możliwość odnalezienia swojego miejsca dzięki planowi sytuacyjnemu, który będzie zawieszony na estetycznej tablicy bądź położony na stole.

Plan będzie przedstawiał pomniejszoną salę i stoliki, przy których ułożone będą paski z wydrukowaną pierwszą literą imienia i pełnym nazwiskiem gości. Możemy się też spotkać z inną praktyką, a mianowicie z karteczkami oznaczonymi naszym imieniem i nazwiskiem, które zgięte wpół będą czekały na stoliku przed wejściem do sali. Po otwarciu karteczki zobaczymy nasz stół z miejscem, które będziemy zajmowali.

Dodatkowo gospodarze umieszczają karteczki z imieniem i nazwiskiem na szczycie naszego talerza, powyżej sztućców deserowych. W przypadku oficjalnych przyjęć będzie to zagięty kartonik zadrukowany po dwóch stronach — ułatwia się tym samym odnalezienie swojego miejsca i komunikowanie się, gdyż goście widzą nasze dane. A w przypadku spotkań mniej formalnych będziemy mogli sobie pozwolić na bardziej wymyślny stojaczek. Widziałem raz na przyjęciu bardzo gustowne porcelanowe figurki kobiet i mężczyzn trzymające w wyciągniętej dłoni kartonik z danymi osoby, która powinna tam zasiąść.



Rysunek 6.3. Plan sytuacyjny stołu i miejsca, które gość może zająć na przyjęciu o charakterze zasiadanym

Źródło: opracowanie własne

Zastawa

Przyjęcia mniej oficjalne z reguły nie posiadają rozbudowanego menu, dlatego zastawa będzie skromniejsza, co nie znaczy, że nie obowiązują nas jako gospodarzy określone zasady jej ułożenia.

Miejsce na zastawę, a tym samym przewidziane dla gościa, nie powinno mieć mniej niż 60 centymetrów. W innym wypadku zaproszonym będzie po prostu niewygodnie przy stole. Warto odmierzać ułożenie wszystkich elementów wyposażenia z centymetrem — wtedy bowiem zastawa będzie wyglądała symetrycznie. Odległości od jednej zastawy do kolejnej reguluje już wielkość stołu, dlatego symetryczne rozłożenie jest niezwykle ważne (zarówno względem zastawy sąsiadującej po lewej i prawej stronie, jak i tej naprzeciwko).

Talerze — w zależności od sposobu serwowania posiłków i kolejności dań będą nam potrzebne talerze o różnej wielkości i zastosowaniu. Przyjmuje się, iż talerz sytuujemy w odległości do 2 cm od krawędzi stołu. Możemy wykorzystać trzy sposoby układania talerzy:

1. Stawiamy jeden główny talerz, na którym co prawda nie spożywa się posiłków, ale służy on jako podstawa dla innych talerzy — zarówno przystawek, zup (talerze głębokie i bulionówki), jak i dań głównych.
2. Układamy na początku talerz, któremu będzie odpowiadała pierwsza potrawa, a następnie po jej skonsumowaniu zostanie wniesiony kolejny, na który będzie można położyć następną potrawę.
3. Nie stawiamy żadnych talerzy, tylko przynosimy je z kuchni z wyporcjowanymi już daniami.

Zakładając użycie podczas przystawki pieczywa, przygotowujemy dwa talerzyki na masło i pieczywo lub jeden, na którym obok masła będzie spoczywało pieczywo, a następnie stawiamy go (lub dwa talerzyki) po lewej stronie zastawy — na godzinie 10. Na talerzyku z masłem lub masłem i pieczywem będzie spoczywał mały nożyk do smarowania, nie do krojenia.

Sztućce układamy w kolejności spożywania dań, a zatem przy dużej liczbie posiłków najbliższej talerza będą spoczywały sztucce, którymi posługujemy się na końcu — przed deserem. Nóż, łyżka bądź widelec, które planujemy wykorzystać jako pierwsze, będą leżały najdalej od talerza. Sztucce deserowe układamy powyżej talerza (łyżka ponad widelcem będzie skierowana główką w lewą stronę, a widelec poniżej łyżki ząbkami w prawą) bądź serwujemy razem z deserem na podstawce.

Możemy przyjąć zasadę, że sztucce od krawędzi stołu dzielić będzie taka sama odległość jak w przypadku talerzy, czyli 2 cm. Ponadto układamy je w taki sposób, by ostrze noża skierowane było w kierunku talerza, a grzbiety łyżek i widelców dotykały stołu. We Francji można się spotkać z odwrotnym zwyczajem układania łyżek i widelców, gdzie odpowiednio ząbki będą dotykały stołu, a grzbiet łyżki skierowany będzie ku górze.

Przy talerzu możemy ułożyć tzw. koziołki, czyli podstawki, które podczas przyjęć mniej formalnych będą służyły do odkładania sztucców z myślą o kolejnym posiłku. Trzeba jednak pamiętać, iż dla wielu osób mogą się one wydać nieapetyczną formą przetrzymywania noża i widelca w oczekiwaniu na następne danie, dlatego podczas oficjalnych spotkań są rzadko spotykane.

Szkoło w zależności od serwowanych napoi układamy w sposób łatwy do sięgania po nie, a także tak, by nie utrudniać pracy kelnerskiej. A zatem w przypadku spożywania wody, białego, czerwonego i musującego wina lub szampana kieliszki powinny zostać ustawione w następującej kolejności — patrząc od lewej strony: **1) kieliszek do wody, 2) do czerwonego wina, 3) do wina białego**. Kieliszek do wina musującego powinien się znajdować nieco wyżej od kieliszka na wodę. Pamiętajmy, że kieliszek do szampana powinien być długi jak flet, stąd też i jego nazwa, a nie szeroki i płaski, jak czasem można zobaczyć na starych filmach. Jeżeli zależy nam na efekcie bąbelkowym i bukiecie trunku, z pewnością wybierzemy długi i smukły flet. Kieliszki do win powinny być wykonane z przezroczystego szkła, żeby móc docenić ich barwę. Kolorowe są jedynie dozwolone w przypadku win, gdzie kultura i historia spożywania trunku

wykształciła takie, a nie inne szkła, co można powiedzieć np. o winach reńskich.

Serwetka stanowi nieodłączny element przyjęć zarówno zasiadanych, jak i stojących. Wprawdzie różnić się będzie wielkością i materiałem, z którego jest wykonana, jednak zawsze musi się znaleźć tam, gdzie będzie spożywany posiłek. Możemy ułożyć ją w trzech miejscach: **1) centralnie** na talerzu głównym, **2) po lewej stronie talerza** za sztućcami (widelcami), **3) na miejscu, gdzie będzie spoczywał pierwszy przyniesiony talerz**.

Najlepiej serwetki nie składać w misterne origami, a najdogodniejszą formą będzie ułożenie jej w trójkąt lub prostokąt. Unikajmy wkładania jej w kieliszki. Na przyjęcia zasiadane starajmy się zaopatrzyć w serwetki wykonane z innego materiału niż papier. Jeżeli nie odbierzemy z pralni na czas materiałowych, a drugi komplet pożyczylimy, ratunkiem okażą się papierowe. Zadbajmy, by miały taki sam wygląd i były większe niż te z kawiarni.



Zdjęcie 6.1. Zastawa na oficjalne przyjęcie (wariant 1)

Źródło: materiały własne

Menu ma kilka znaczeń — jednym z nich będzie brystolowy kartonik z wydrukowanymi daniami, które przewidzieli na tę okazję gospodarze. Przyjęte jest, iż menu zawiera również wina, wypisane w kolejności podawania z umieszczonym obok rocznikiem, a także datę i miejscowość wyprawianego przyjęcia. Menu może zostać podane w kształcie małej książeczki — kartka złożona na pół, gdzie informacja o posiłku znajdzie się na prawej stronie. **Menu układamy** na talerzu, po lewej stronie sztuców, na serwetce lub ponad talerzem.



Zdjęcie 6.2. Zastawa na oficjalne przyjęcie (wariant 2)

Źródło: materiały własne

Serwowanie potraw

W zależności od rodzaju przyjęcia możemy się zdecydować na serwis pomocniczy — kelnerski, lub sami podawać przygotowane smakołyki. Wyróżniamy kilka rodzajów serwisu:

Serwis francuski I — z lewej strony podchodzi do nas kelner z półmiskiem, na którym znajdują się np. mięsa i sztucce serwingowe skierowane w naszą stronę. Następnie zniża tacę do naszego poziomu i umożliwia

nałożenie nam (samoobsługa) wyporcjowanych części posiłku. Trzymanie sztućców w sposób profesjonalny, jak to robią kelnerzy, nie jest wcale trudne, jednak jeżeli mielibyśmy robić to po raz pierwszy podczas przyjęcia, może nam to nie wyjść najlepiej, dlatego po prostu chwycimy łyżkę i widelec w obie dłonie i przeniesmy mięso na nasz talerz.

Serwis francuski II — odmienność tego serwisu od serwisu I polega na tym, że może obsługiwać nas dwóch kelnerów, z których pierwszy z prawej strony poda talerz (może być ciepły), a drugi z lewej strony będzie nakładał nam potrawę. My jedynie wskazujemy, ile chcielibyśmy mieć nałożonej potrawy. Dodatki w postaci ziemniaków lub sałatek i surówek będą się zwykle znajdowały na stole, choć mogą być również serwowane.

Serwis angielski — polega na wniesieniu przez kelnerów potraw na półmiskach, które są już wyporcjowane lub dopiero będą. Następnie dokonuje się nałożenia potrawy przy stole pomocniczym, obok stołu głównego, lub dzieli i porcuje, a następnie przekłada na talerze, które zostaną podane gościom z prawej strony. Również i w tym przypadku talerze mogą zostać podgrzane. Dla podkreślenia dramatyzmu całej sytuacji potrawę może porcować kucharz lub gospodarz.

Serwis niemiecki — obsługa przynosi wyporcjowane już dania na talerzu i podaje z prawej strony. Jest to najszybsza ze wszystkich form serwowania przez obsługę kelnerską.

Potrawy możemy serwować, siedząc przy stole, pod warunkiem że wcześniej z kuchni zostały przyniesione całe lub wyporcjowane dania. Metoda ta jest spotykana zwłaszcza podczas przyjęć nieformalnych. Gospodarz kroi wówczas mięso na części i nakłada na talerze bądź każdy sam nakłada sobie wyporcjowaną część. Metoda ta określana jest czasem jako tzw. **rosyjska** (wszystkie części potrawy znajdują się na stole). Ważne, by osoba nakładająca sobie potrawę z półmiska nie przekładała kawałków, np. mięsa, w poszukiwaniu najlepszego. Bierze się ten, który jest pierwszy z brzegu — zarówno w połowie talerza, jak i na jego końcu (gdy chcemy mniejszy kawałek).

Czynności wykonywane z prawej strony gościa:

- prezentacja trunków;
- uzupełnianie zawartości filiżanek, szklanek i kieliszków;
- podawanie napojów w kieliszkach;
- serwowanie potraw wyporcjowanych na talerzach;
- zbieranie zastawy.

Czynności wykonywane z lewej strony gościa:

- prezentacja dań przed podaniem (na półmiskach);
- serwowanie posiłku z półmiska;
- nalewanie zupy z wazy (z kubka będzie serwowana po prawej stronie);
- podawanie dań w celach samoobsługowych (gość sam nakłada);
- układanie i uzupełnianie zastawy (szkło i filiżanki można z prawej).

Kolejność serwowania potraw związana będzie z rodzajem przyjęcia. Inaczej bowiem będzie ona wyglądała podczas przyjęć prywatnych, a inaczej w trakcie oficjalnych i roboczych spotkań.

Podczas przyjęć prywatnych zasiadanych, bez obsługi, możemy zastosować jedną z trzech metod podawania:

- 1. Gospodyni poda lub przytrzyma półmisek w stronę odwrotną do wskazówek zegara**, by osoba siedząca po jej prawej stronie (a więc na miejscu najbardziej honorowym) pierwsza nałożyła sobie danie. Następnie gość honorowy podtrzymuje półmisek, z którego właśnie przed chwilą nałożył, aby osoba siedząca po jego prawej stronie mogła sobie nałożyć — i tak dalej. Na końcu nałoży sobie gospodyni.
- 2. Gospodarz przytrzyma półmisek (lub poda) osobie siedzącej po jego prawej ręce**, czyli najważniejszej kobiecie — nie licząc gospodyni. Następnie ona zgodnie ze wskazówkami zegara odda mu półmisek, by gość sam nałożył sobie potrawę. Po nałożeniu oddaje półmisek dalej w lewą stronę. To samo może uczynić gospodyni z gościem po prawej stronie i po napełnieniu swojego

talerza przekazać półmisek w stronę zgodną ze wskazówkami zegara.

3. **Gospodarz podał lub przytrzyma półmisek kobiecie po prawej stronie**, a ta, po nałożeniu, poda naczynie siedzącemu po jej prawej ręce mężczyźnie, przy czym on nie nałoży sobie, a podtrzyma lub poda dalej do kobiety siedzącej po jego prawej stronie. Gdy wszystkie Damy zostaną obsłużone, potrawy mogą nabierać mężczyzn. W tym samym stylu gospodyni poda potrawę mężczyźnie po jej prawej ręce, a on przekaze ją dalej lub przytrzyma, by pomóc nabierać Damie po swojej prawej stronie.

Pożegnanie

Sygnal do zakończenia posiłku, tak jak do rozpoczęcia, daje gospodyni w przypadku przyjęcia towarzyskiego, a gospodarz (bez względu na płeć) podczas przyjęć o charakterze zawodowym.

Sygnal będzie dawany w momencie, gdy wszyscy skończą swoją porcję. Następnie pierwsza od stołu wstaje gospodyni (lub gospodarz) i zaprasza do drugiego pomieszczenia, gdzie będą podane kawa i inne alkohole, np. porto (które serwuje się nie w prawą stronę, a w lewą — pomylenie się co do tego zwyczaju w Wielkiej Brytanii będzie dużym *faux pas*). Jeżeli nie dysponujemy innym pomieszczeniem, kawa będzie serwowana przy stole, przy którym do tej pory siedzieliśmy. Należy jednak wtedy wszystko, co służyło poprzedniemu spożywaniu posiłku, szybko uprzątnąć (sól i pieprz również).

Przyjęcie pierwszy opuszcza gość honorowy. Oczywiście jeżeli robi to zbyt wcześnie, nie będzie to dla nas wymiernym sygnałem. Przyjęcia zasiadane trwają do trzech godzin. Starajmy się to uszanować. Jednak jeżeli atmosfera jest wyjątkowa, a gospodarze szczerze zachęcają do przedłużenia wizyty, nie będziemy przecież na siłę wychodzili. Pamiętać trzeba jednak o tym, iż o ile my przyszliśmy po pracy lub wypoczęci na przyjęcie, o tyle gospodarze nie dość, że mogą być po pracy, to jeszcze mieli na głowie przygotowanie całego spotkania. Po prostu miejmy to na względzie.

Technikalia — czyli co powinno być zrobione

- **Sprzątanie** — mieszkanie przed przyjęciem musi być bezwzględnie całe posprzątane. Z reguły jest tak, iż gość przez pomyłkę wchodzi do innego pokoju, niż powinien, lub myli drzwi toalety z pokojem, w którym zastaje goszczące chwilę temu tornado. Przy pięknie przygotowanych pomieszczeniach to jedno mocno odstaje od wizerunku mieszkania.
- **Szatnia** — zrozumiałym będzie, że nie mieszkając w pałacu, nie będziemy również posiadali oddzielnej szatni, dlatego warto na czas przyjęcia i przy dużej liczbie zaproszonych zaadaptować jeden z pokoi na pomieszczenie, w którym goście nie będą zmuszeni odkopywać swoich kurtek. Jeżeli jednak już dojdzie do prac odkrywkowych, jako gospodarze musimy w tym aktywnie pomagać.
- **Kuchnia** — zastanawiałem się kiedyś nad fenomenem kuchni jako miejsca, o które wiele przyjąć się powiększa lub nawet w którym się kończy. Będąc przygotowanym na tę okoliczność (przy założeniu kuchni zamkniętej), należy ją również przygotować w takim stopniu, by gość, który ją przypadkowo odwiedził, nie zaczął wątpić w zgodne z higieną serwowanie dotychczasowych posiłków. Ważne, by na przyjęciach stojących była pomoc kuchenna, która będzie odpowiedzialna za zmywanie kieliszków i innych elementów zastawy.
- **Drzwi** — organizując przyjęcie stojące w domu, polecam wyjęcie na czas przyjęcia drzwi. Oczywiście nie głównych, ale tych prowadzących do pomieszczeń, w których przebywają i pomiędzy którymi przemieszczają się goście. Jest to bardzo praktyczne, gdyż zyskujemy zdecydowanie więcej miejsca i nie narażamy części szklanych na potencjalne zniszczenia. Dla tych, którzy myślą, iż jest to niewykonalne, powiem jedynie, że przygotowywałem kiedyś do przyjęcia mieszkanie, w którym drzwi ważyły po kilkadziesiąt kilogramów.

- **Dekoracja stołu** — pierwsze, co przychodzi do głowy, to oczywiście biały obrus, który nie musi być tak nisko opuszczony jak ten przy bufecie na przyjęciach stojących. Warto jednak, żeby jego krańce nie kończyły się na równi z krawędziami stołu. Ponadto pod obrus układamy dodatkową połąć materiału (wycisza dźwięki), na którym rozłożymy ceratę (uchroni nasz stół przed nieusuwalnymi zaciekami — w przypadku zalania). Na środku stołu możemy rozłożyć owoce w eleganckich naczyniach lub kwiaty. Owoce wpierw myjemy, a kwiaty ustawiamy tak, by nie zasłaniały nam osób, z którymi będziemy prowadzili konwersację. Ponadto kwiaty nie mogą wydawać zbyt intensywnego zapachu, gdyż uniemożliwiałoby to cieszenie się aromatem serwowanych potraw. Kwiaty i owoce nie mogą być sztuczne. Świeżo rozpakowane świece trochę nadpalamy przed przyjęciem, inaczej będą dymiły i czasem zachowywały się jak sztuczne ognie.
- **Sąsiedzi** — miłym gestem będzie poinformowanie gości, że organizujemy w danym dniu przyjęcie (uprzedzamy kilka dni wcześniej). Jeżeli ściany są cienkie, a budynek łatwo wprowadzić w rezonans, najlepiej uszanować godzinę 22.00 jako ostateczną dla różnego rodzaju tańców i głośnego słuchania muzyki, gdyż uprzedzenie sąsiadów wcale nie upoważnia nas do przekraczania barier dobrego smaku.

Często zadawane pytania

Co to jest brunch?

Jest to posiłek serwowany w weekendy, z reguły w hotelach i restauracjach, który jest połączeniem dwóch słów: „breakfast” i „lunch”. Jeżeli otrzymamy towarzyskie zaproszenie na brunch, możemy się spodziewać spotkania w orientacyjnym przedziale 10.00 – 14.00, przy czym posiłek serwowany po 14.00 może być już nazwany lunchem. Podczas brunchu z reguły obsługujemy się sami przy bufecie.

Czy zamawiać alkohol na spotkaniu biznesowym?

Jeżeli osoba wyższą rangą proponuje spożywanie alkoholu, możemy oczywiście odmówić lub przyjąć zaproszenie. Jeżeli jednak będę ze swoim przełożonym, a kelner spyta mnie jako pierwszego o napój, poproszę trunek bezalkoholowy. Zawsze będę mógł zmienić swoją decyzję, jeżeli okaże się, iż alkohol asystuje nam w posiłku.

Rozmowa kwalifikacyjna w restauracji. Kto płaci?

Z reguły to osoba będąca potencjalnym pracownikiem będzie zapraszana na spotkanie do restauracji lub kawiarni. Nie tylko dobrym zwyczajem, ale i obowiązkiem zapraszającego będzie uregulowanie rachunku. Jednak biorąc pod uwagę, iż jest to spotkanie, na którym byłbym oceniany pod wieloma względami, uzbroiłbym się awaryjnie na wypadek braku manier zapraszającego lub niecodziennego testu, podczas którego musiałbym się wykazać opanowaniem.

Czy czekając na gości w restauracji, mogę sobie coś zamówić?

Z zamówieniem czekamy na naszych gości. Nie będzie wprawdzie gafą, jeżeli w upalny dzień bądź mroźne popołudnie zamówimy chłodzący lub gorący napój, jednak z posiłkiem, nawet tym najdrobniejszym, czekamy na pozostałe osoby.

Czy jako gość zaproszony do restauracji powinienem zapłacić napiwek?

Zapraszający bierze na siebie całą odpowiedzialność związaną z pobytami gości w restauracji, dlatego napiwek również pokrywa zapraszający. Jeżeli bardzo nam zależy na uhonorowaniu obsługi lub kucharza, możemy napisać list pochwalny do właściciela restauracji, choć trzeba przyznać, że nie zawsze przekłada się to na finansowy aspekt pracy obsługi. Mamy nadzieję, iż nasz hojny gospodarz w rozliczeniu ujął napiwek dla personelu restauracyjnego.

Czy mogę wysłać zaproszenie SMS-em?

Nie. Chyba że nasz bardzo dobry przyjaciel, który nie może rozmawiać przez telefon, poprosił nas o taką formę komunikowania się. W najbliższym możliwym momencie musimy zadzwonić i potwierdzić,

jeżeli sam tego nie zrobił. Generalnie taka metoda zapraszania nie powinna w ogóle mieć miejsca.

Zostaliśmy zaproszeni na nieformalne przyjęcie, więc wypadałoby coś przynieść w prezencie. Ale co?

Generalnie nie ma obowiązku przynoszenia czegokolwiek. Jeżeli nie znamy gustów naszych gospodarzy, możemy się odwołać do standardu, czyli kwiaty dla pani domu i butelka dobrego wina dla gospodarza — choć to już może być bardziej delikatna kwestia. Jeżeli jednak chcemy wyjść poza kanon czekoladek, możemy przynieść komplet kieliszków do wina, gdyż te, jak zaczarowane, wciąż się tłuką.

Czy mogę zaprosić osoby niedawno rozwiedzione?

Nikt nam tego nie zabroni, jednak odnosząc się do zasady, iż nie zapraszamy osób skonfliktowanych, a niedawno rozwiedzeni mogą nie czuć się za dobrze w swoim towarzystwie, to należałoby takiej sytuacji unikać, mając na uwadze zarówno ich zdrowie, jak i samopoczucie gości. Jednak jeżeli są to nasi przyjaciele, a my wyprawiamy doroczne przyjęcie, na którym zawsze bywali, warto mimo wszystko do każdego z nich zadzwonić i poinformować, że zaprosiło się była partnerkę lub partnera. Zapraszałbym jednak tylko wtedy, gdy miałbym pewność, iż sami nie będą się z tym źle czuli, i byłoby to przyjęcie stojące, a nie zasiadane. W przypadku przyjęcia o charakterze zawodowym, przyjmując, iż oboje pracują w jednej firmie, nie rozpatrujemy tej kwestii w aspekcie towarzyskim, a zawodowym.

Gospodarze zaprosili na przyjęcie osobę obcojęzyczną. Jak rozmawiamy przy niej z pozostałymi gośćmi?

Jeżeli jesteśmy w gronie osób władających np. językiem polskim, a będzie pośród nas Włoch, zakładając, iż większość z gości zna włoski, to z mieszkańcem Parmy rozmawiamy po włosku. Dobrym zwyczajem będzie, jeżeli Polacy prowadzący dyskusję na ten sam temat przy gościu prowadziliby ją po włosku. Jeżeli łatwiej będzie im rozmawiać między sobą po polsku, osoba lepiej znająca język Włocha powinna od razu przetłumaczyć treść rozmowy.

Mamy małe dziecko. Czy możemy z nim pójść na przyjęcie? Będzie cicho spało w drugim pokoju.

Małe dziecko nie jest jeszcze na tyle dorosłe, by obiecać swoim rodzicom, iż nie będzie płakało na przyjęciu. Dlatego biorąc pod uwagę dym papierosowy, głośne rozmowy i muzykę, warto na te kilka godzin pozostawić naszą pociechę pod opieką osoby dorosłej. Wyjątkiem będzie sytuacja, gdy gospodarze również są rodzicami, a pozostali goście przybędą z dziećmi. Wtedy charakter przyjęcia może być z góry przesądzony. Pamiętajmy wówczas o oddzielnym stoliku dla dzieci.

Jak wręczać kwiaty?

Wedle starego dowcipu — zielonym do dołu. A tak na poważnie, to zawsze rozpakowane (wyjątkiem będzie celofan). Pamiętajmy o nieparzystej liczbie kwiatów, a także ich wymowie symbolicznej. Ponadto przyjęło się, że kwiatów polnych się nie wręcza, chyba że sprawiają wielką przyjemność pani domu. Kobieta kobiecie może wręczyć bukiet, ale mężczyznom z reguły kwiatów się nie daje, choć bukiet róż dla profesora będzie miłym gestem. Unikajmy sztucznych kwiatów.

Czy kiedy pada ulewny deszcz bądź na ulicach leży pełno śniegu, powinniśmy prosić gości o ubranie kapci?

Jakakolwiek by była pogoda, odpowiedzialny gospodarz nawet nie sugeruje gościom, że powinni zdjąć obuwie. Wyprawiając przyjęcie, musi być przygotowany na sytuację, w której goście będą mieli mniej lub bardziej mokre buty. Gospodarz powinien być jednak przygotowany na spełnienie prośby gości, jeżeli ci poproszą o kawałek materiału, na którym będą chcieli osuszyć swoje buty przed wejściem do dalszej części mieszkania. Nie odnosi się to do spotkań o charakterze bardzo prywatnym, pośród przyjaciół. Wtedy nie będzie żadnym problemem chodzenie w samych skarpetkach, a także przyjęcie kapci wyglądających jak dwie wielkie żaby. Z kolei goście mogą zabierać ze sobą obuwie na zmianę, które szybko zmieniają przed wejściem, na klatce schodowej, w taksówce lub w mieszkaniu gospodarzy.

Jakie są współczesne metody podziękowania gospodarzom po udanym przyjęciu?

Nie różnią się wiele od tych, którymi posługiwali się nasi dziadkowie, a więc jeżeli goście będą zadowoleni z przyjęcia, wyślą nam bilecik z podziękowaniem. Możemy również liczyć na zaproszenie, czyli rewi-zytę, co wprawdzie dziś nie jest regułą, ale miłą praktyką. Mogą do nas także zadzwonić z podziękowaniem, jednak w weekendy wiedzą, iż telefon przed południem będzie gafą. Gospodarze mogą odpoczywać po przyjęciu i podjętej po naszym wyjściu próbie sprzątnięcia.

Kwestie do zastanowienia

- Czy podczas przyjęć na stojąco z udziałem wielu osób spoza firmy moi podwładni powinni pełnić rolę współgospodarzy, a nie jedynie stać we własnym gronie?
- Ile razy sprawdzam przygotowanie sprzętu elektronicznego przed konferencją — czy mam zapasową wersję prezentacji na dysku lub innym nośniku danych?
- Czy kiedykolwiek zdarzyła się jakaś wpadka na firmowym evencie? Czy zostały podjęte działania mające na przyszłość wyeliminować gafę?
- Czy praktykuje się wysyłanie w firmie zaproszeń zawierających wszelkie pomocne dla gości dane?
- Czy zdarzyło się, że ktoś z moich podwładnych niekulturalnie zachowywał się przy stole? Jakie były tego konsekwencje?
- Czy będąc ostatnio na przyjęciu bufetowym, można było dostrzec niedociągnięcia gospodarzy? Jeżeli tak, czy moje spostrzeżenia zostały przekazane podwładnym lub przełożonemu w celu uniknięcia podobnych gaf przy wydarzeniach organizowanych przez naszą firmę?

- Czy wszyscy moi podwładni, którzy spotykają się bezpośrednio z klientami w restauracjach, wiedzą, co oznaczają skróty *P.M*, *R.S.V.P.*, *regrets only*? Czy stosują się do tych zaleceń?
- Jak często dzwonię z podziękowaniami do gospodarzy po zakończeniu przyjęcia u nich w domu?
- Kiedy gościli u mnie znajomi na przyjęciu, na którym pojawiły się dania mojego autorstwa?

Każdy z nas musi jeść, nie ma co do tego wątpliwości. Bez względu na szerokość geograficzną, wiek i profesję — wszyscy jemy. Jednak sposób, w jaki menedżer będzie spożywał posiłek, może znacząco wpłynąć na postrzeganie jego samego oraz instytucji, którą reprezentuje. Póki posiłek będzie spożywany w domu, z dala od oceniających i często krytycznych oczu, można sobie pozwalać na wiele, a nawet zdystansować się od sztywnych zasad. Choć mówi się, iż prawdziwą Damę i Dżentelmena poznaje się właśnie po sposobie spożywania posiłków w sytuacjach nieoficjalnych. Nawet nie zdajemy sobie sprawy, jak często jesteśmy oceniani właśnie przez pryzmat zachowania się podczas jedzenia.

Pisząc o tematyce dobrych manier przy stole, od razu przychodzą mi do głowy sytuacje, w których o gafę dość łatwo. Poczynając od spożywania posiłku w miejscu, gdzie pracujemy, poprzez biznes lunch, koktajle, święta firmowe, a na spotkaniach integracyjnych kończąc. Ponadto jemy też na szkoleniach, konferencjach branżowych i wystawnych bankietach. Czasem przyjęcie firmowe może zostać zorganizowane w naszej sali konferencyjnej lub na firmowym korytarzu, a czasem w eleganckiej restauracji. Kiedyś, w trakcie szkolenia z etykiety, jeden z menedżerów podszedł do mnie i powiedział, że bardzo się cieszy, iż zarząd zdecydował się na taką właśnie tematykę zajęć. Mój rozmówca wskazał, że od wielu lat zarządza zasobami ludzkimi i nieraz mu się zdarzało zaprosić pracowników na wigilię do restauracji, czego później niestety mocno żałował.

Ktoś mógłby spytać: po co mi te wszystkie bezsensowne reguły, jeśli nie mam bezpośredniego kontaktu z klientem? Odpowiem w dwóch zdaniach. Nigdy nie znamy dnia ani godziny, kiedy przyjdzie nam spotkać się na gruncie zarówno formalnym, jak i mniej oficjalnym z naszym potencjalnym klientem. Może to być bardzo przypadkowe spotkanie, np. u znajomych, gdzie nie zawsze będziemy postrzegani jako pani Iksińska czy pan Iksiński, ale jako przedstawiciele konkretnej firmy. Dlatego warto.

Spożywanie posiłków na stojąco

Jakkolwiek by nazywać stojącą formę spożywania posiłku, występuje ona dość często, gdyż ma wiele zalet, o których wspomniałem w poprzednim rozdziale. Możemy się z nią spotkać zarówno podczas przerwy obiadowej na konferencji, szkoleniu, jak i np. w postaci gorącego bufetu na inauguracji związanej z wprowadzeniem nowego produktu na rynek. Innymi słowy, o każdej porze dnia i praktycznie w każdym miejscu.

Gdy nasze przyjęcie przybierze formę bardziej oficjalną, jednym z naszych obowiązków będzie również nawiązanie nowych kontaktów — np. podczas święta narodowego w ambasadzie. Niezależnie od okoliczności powinniśmy przestrzegać następujących zasad:

1. **Podejdźmy spokojnie do stołu i ustawmy się w kolejce.** Kolejka może być kilka, w zależności od ustawienia stołu. Nic nam się nie stanie, jeżeli będziemy ostatni. Przy dobrze przygotowanej obsłudze cateringowej jedzenia starczy dla wszystkich, nawet jeżeli zechcemy zjeść potrawę po raz drugi. Przyznam z przykrością, iż często widzę wręcz szalony bieg do bufetu ze znajdującym się nań jedzeniem. Damie i Dżentelmenowi takie zachowanie po prostu nie przystoi.
2. **Unikamy rezerwowania kolejki dla wszystkich znajomych.** Nie będzie gafą, jeżeli stojąc w kolejce do stołu, proponujemy jednemu czy dwóm znajomym skorzystanie z naszego miejsca. Jednak cała grupa to już zdecydowanie przesada. Taktownym

gestem z naszej strony będzie pytanie osoby stojącej za nami, czy nie ma nic przeciwko, by wpuścić przed siebie naszą koleżankę i kolegę z pracy.

3. **Bierzemy naczynia i sztućce, których będziemy używać.** Zgodnie z etykietą bierzemy serwetkę, talerz i sztućce — serwetkę kładziemy pod talerz. Jeżeli sztućców nie będzie, jest to dla nas sygnał, iż posiłek będzie się składał z tzw. „finger food”, czyli potraw, przy konsumpcji których nie korzystamy z noża, widelca ani łyżki — tym bardziej będzie potrzebna serwetka. Warto wspomnieć, że na przyjęciach „na stojąco” nie bierzemy potraw, które mogą nam się wydać trudne w porcjowaniu za pomocą samego widelca. Mogą wprowadzić być udostępnione stoły koktajlowe, przy których pokrojenie polędwicy będzie możliwe, jednak nie zawsze może być tam miejsce dla wszystkich. Jedzenie z kolan, na których położyliśmy talerz, lub przy zastosowaniu innych kreatywnych technik jest mało eleganckie.
4. **Nakładamy na talerz tyle, ile zdołamy zjeść.** Takie są założenia, jednak praktyka wygląda zgoła odmiennie. Opisując ten wątek, mam przed oczyma uczestnika jednej z konferencji, który odchodząc od bufetu, niósł na talerzu wręcz monstrualnej wielkości górę spaghetti. Jakby tego było mało, dookoła makaronu leżały ciepłe prowansalskie bułeczki w celu zapewnienia stabilności. Mężczyzna szedł wolno, zagryzając przy tym dolną wargę, skupiał się, by donieść budowlę do stołu. W końcu osiągnął zamierzony cel. Po zaspokojeniu głodu doszedł do wniosku, że połowa tego, co nabrał, w zupełności mu wystarczy. Zadowolony wrócił na dalszą część konferencji. Pomyślał Państwo, iż nie robię nic innego, tylko podglądam głodnych uczestników kongresów. Otóż nie, na tego Dżentelmena zwrócone były wszystkie oczy, a komentarze słychać do dziś. Nie bójmy się nabierać mniej i wracać po dokładkę. Wygląda to o wiele estetyczniej, nie wywołuje złośliwych komentarzy i jest na pewno bardziej odpowiedzialne, bowiem marnowanie jedzenia w niektórych kręgach może zostać odebrane jako *faux pas*.

5. **Unikamy mieszania potraw.** Nie będzie gafą, jeżeli zaczniemy nasz posiłek od deseru. Możemy przecież mieć ochotę jedynie na słodczyce, a nie jesteśmy w końcu na oficjalnym zasiadanym obiedzie, gdzie powinno się przestrzegać kolejności spożywania potraw. Czasem pozostanie nam zjedzenie tylko słodkości, bo organizatorzy posiłku nie zadbali o wegetarianów. Jednak widok talerza, gdzie krucha eklerka sąsiaduje z łososiem, który niekoniecznie lubi kompanię pierogów, może wywołać niemiłe skojarzenia u pozostałych uczestników spotkania. A bywa jeszcze gorzej.

Zasada jest prosta. Jedno danie, jeden talerz. Oczywiście jeżeli będziemy mieli chęć skosztowania np. wędliny, sera, pieczywa i salatki warzywnej, nie będzie problemem, gdy zaprosimy je wszystkie na nasz talerz. Uzasadnione będzie jednak skorzystanie z czystego talerza, gdy po rybie przyjdzie nam ochota na deser. Jeżeli z kolei uznamy, iż nie jesteśmy wystarczająco nasyчени, możemy wrócić po dokładkę. Jednak i tu czeka na nas kolejna zasada.

Przyjęło się, że nakładana potrawa powinna zawsze trafić na świeże naczynie. Może nie jest to zbyt ekologiczne, ale na pewno higieniczne (pamiętajmy, iż łyżka, którą nakładamy posiłek, dotyka naszego talerza — zarówno czystego, jak i przy dokładce już używanego). Dla tych, którym argument higieniczny nie wystarcza, można zaprezentować kolejne „za” zmianą talerzy, a mianowicie argument estetyczny. Stanie w kolejce po dokładkę z talerzem pokrytym np. sosem pomidorowym jest widokiem akceptowalnym jedynie na przyjęciach typu ognisko, i to w bardzo bliskim gronie.

6. **Nakładamy potrawę i przemieszczamy się dalej.** Wprawdzie czasem może się trafić gość z syndromem, przepraszam za określenie, szarańczy, ale nie powinno nam to uprzykrzyć milej chwili, jaką jest myśl o smacznym posiłku. No bo jak opisać zachowanie polegające na ciągłym wręcz okupowaniu jednego kawałka stołu? Stoi sobie taka osoba i podjada albo bezpośrednio z półmiska, albo nakłada danie z platera na talerz i konsumuje wciąż w tym

samym miejscu. Nie dość, że jest to wyjątkowo nietaktowne zachowanie, to jeszcze powoduje wstrzymanie prawidłowego ruchu przy stole. Wtedy albo obchodzi się daną osobę, zrzekając się przy tym praw do dania, albo czeka, wywołując irytację osób znajdujących się na końcu wężyka.

Przy okazji wspomnę, że czasem zauważam grupkę osób, które wprawdzie nabrały zgodnie z zasadami dobrych manier serwowane dania, jednak wciąż stoją w bliskiej odległości od bufetu, co utrudnia innym cieszenie się dobrodziejstwami stołu. Zwracajmy na to uwagę, zwłaszcza gdy stół jest postawiony w nietypowym miejscu z utrudnionym dostępem — czasem nie jest to wina organizatorów, a pomieszczenia, do którego należy się dostosować.

7. **Napoje.** Zakładając, iż jest to przyjęcie stojące, trzymamy w ręku albo napój, albo talerz. Co prawda niektórzy posiadli tajemną umiejętność posługiwania się widelcem przy jednoczesnym trzymaniu kieliszka, niemniej w sytuacji, gdy chcielibyśmy się z kimś przywitać, obie ręce mamy zajęte. Na niektórych spotkaniach można się natknąć na specjalne tacki, do których można dołączyć kieliszek. Jednak w konserwatywnym gronie takie wyekwipowanie może zostać uznane za gafę, a nie zaradność.

Przy okazji kieliszka i innych napojów pamiętajmy, że podczas przyjęcia na stojąco trzymamy je w lewej dłoni. Prawa służy do witania. Jeżeli jednak wygodniej będzie nam trzymać kieliszek w prawicy, trzymajmy go zawsze za nóżkę! Bez względu na to, czy będzie to woda, białe musujące, czy czerwone stołowe wino. W innym wypadku nasza dłoń przy powitaniu będzie zimna, a nawet mokra. Co więcej, może się zdarzyć, iż wcześniej jedząc palcami pyszne babeczki z krewetkami, lekko uroznaiciliśmy przezroczystą czaszę kieliszka o odciski palców. James Bond by sobie na to nie pozwolił. Wygląda to bardzo nieapetycznie.

8. **Odkładanie naczyń.** Przy dobrze zorganizowanej obsłudze naczynia będzie na bieżąco zbierał personel kelnerski, bezpośrednio od gości. Innym rozwiązaniem jest odkładanie naczyń po

skończonym posiłku w miejscach do tego wyznaczonych. Problem się jednak pojawia, gdy miejsc takich nie ma, a obsługa jest niemrawa. Przyznam, że jest to duże niedociągnięcie ze strony organizatorów. Powoduje to mało komfortowe sytuacje dla gości. Jedni odkładają talerze gdzie popadnie, czyli np. zostawiają na stolikach koktajlowych — utrudniając tym samym podejście do nich osób, które zaczynają spożywanie posiłku. Ponadto talerze można znaleźć na parapetach, na ziemi, a nawet, co jest szczególnie nietaktowne, na stole pomiędzy potrawami. Zawsze podkreślałam na szkoleniach, iż osoba, która dopiero podchodzi do stołu, widząc używany przez innego gościa talerz pośród bemałów, może przez chwilę się zastanowić, czy rzeczywiście jest głodna. Nie bez przyczyny ukuło się powiedzenie, że jemy oczami.

POLECAM: *Zawsze gdy nie mogę znaleźć miejsca na niepotrzebne już naczynia, szukam tak długo kogoś z obsługi, aż znajdę. Podchodzę wtedy do kelnera i pytam: „Przepraszam pana, gdzie mogę odłożyć talerz?”. Jeszcze nigdy nie zdarzyło mi się, iż ktoś z obsługi nie zabrałby ode mnie naczynia. Nie wstydźmy się tak postępować, w końcu każdy ma swoje obowiązki. A do obsługi kelnerskiej należy również zbieranie talerzy.*

Spożywanie posiłków na siedząco

Można śmiało powiedzieć, że spotkania, podczas których spożywamy posiłek na siedząco, trwają dłużej niż wspomniane wcześniej przyjęcia stojące. Dlatego też wymagają od nas większej uwagi, zaangażowania, a także wiedzy z zakresu bon tonu. Wielu menedżerów uważa, że stół staje się wtedy polem minowym, a przypadkową gafę zdecydowanie łatwiej zobaczyć. Nie podchodziłbym jednak do tego w aż tak ponury sposób, gdyż w niedalekiej przyszłości na słowo „obiad” lub „przyjęcie zasiadane” będą przechodziły nas ciarki i za wszelką cenę będziemy unikali tej formy spotkań. A przecież jest ona niezwykle potrzebna w kontaktach zawodowych. W końcu to przy stole spotykamy się na biznes lunchu z potencjalnym klientem, przy stole nawiązujemy nowe znajo-

mości, przy stole również celebруемy udane transakcje i cieszymy się z zawarcia wartościowych kontraktów. Ważne, by przy tym wszystkim zachować umiar i zdrowy rozsądek. Zobaczmy zatem, na co powinno się zwracać uwagę.

Kiedy można usiąść? Na dużych przyjęciach, ale też podczas mniej formalnych spotkań przyjęło się, iż podchodzimy do krzesła po sygnale gospodarzy (oni również dają sygnał do rozpoczęcia, jak i zakończenia posiłku). Najlepiej będzie, gdy wykonamy tę czynność z prawej strony, gdyż przy dużej liczbie gości unikniemy zderzenia z sąsiadami zajmującymi miejsca przy naszym stoliku. Zdarza się, iż my pełnimy rolę gościa honorowego lub gospodarza — pamiętajmy wtedy, by nie trzymać gości dłużej w pozycji stojącej, aniżeli wymaga tego dana chwila. Przy siadaniu Dżentelmen może wesprzeć Damę, pomagając jej odsunąć, a następnie podsunąć krzesło. Wprawdzie klóci się to z zasadami etykiety biznesowej, gdzie nie uznaje się płci, jednak nie spotkałem się z sytuacją, by Dama zareagowała na takie zachowanie negatywnie. W końcu idzie tu o grzeczność, nie dominację. Jednakże gdy Dżentelmen zauważy nawet najmniejszy grymas u Damy spowodowany jego zachowaniem, wie, że nie powinien już podobnie postępować.

Jak siadamy? Przede wszystkim wygodnie. Co nie znaczy niechlujnie. Osoba, która będzie siedziała w pozycji dla siebie nienaturalnej, spędzi spotkanie na odliczaniu minut do jego jak najszybszego zakończenia. Innymi słowy, powinniśmy wyprostowani dotykać plecami oparcia, trzymając jednocześnie ramiona blisko tułowia. Stopy całością swojej powierzchni powinny spoczywać na podłodze. Z wiadomych względów nie prostujemy nóg. Tym bardziej gafą będzie ułożenie nogi na tzw. czwórkę, kiedy kostka opiera się o kolano — nawet jak nie będzie tego widać. Również powinniśmy unikać „pompowania” pod stołem jedną lub obiema nogami w rytmie młota pneumatycznego. Nie dość, że odczytywane jest to jako zdenerwowanie, to jeszcze przy mało stabilnym stoliku przenosi drgania na wszystkich uczestników spotkania. Jednocześnie nie przysuwamy się przesadnie blisko stołu (niektórzy dotykają tułowiem mebla), ale też nie siadamy zbyt daleko, by za każdym

razem, kiedy zechcemy skosztować dania, nie pochylać się nieelegancko nad stołem.

Jest wiele przykazań związanych z ułożeniem rąk przy stole. Według szkoły brytyjskiej, w momencie gdy nie spożywamy posiłku, powinniśmy trzymać je na udach. Bezpiecznie będzie zawsze trzymać je delikatnie oparte o stół — w okolicach nadgarstka, bacząc przy tym, by nie dotykać go łokciami. Przyznam jednak, że widziałem wiele osób ulegających pokusie wsparcia się łokciem, a były to zarówno obyte Damy, jak i światli Dżentelmeni. Ponadto, nawet jeśli mamy dużo miejsca wokół siebie, starajmy się przypomnieć sobie stare czasy, kiedy dzieci trzymały książki pod pachami, by w przyszłości nie pokładać się na stole i nie zajmować cennej przestrzeni.

Sąsiedzi — może się również zdarzyć, iż przy stoliku będą siedzieli jedynie dwie osoby, nasz klient i my. Wtedy oczywistym jest, że całą naszą uwagę poświęcamy tej jednej osobie. Jednak w sytuacji gdy gości będzie więcej, np. podczas oficjalnego bankietu, a nie mieliśmy wcześniej możliwości się poznać, powinniśmy, siadając, przywitać się z osobami po lewej i prawej stronie. W końcu przez dłuższy czas będziemy siedzieli w ich towarzystwie i warto w tym celu dokonać krótkiej prezentacji. Stara szkoła mówi, iż Dama może się przedstawić jedynie Damię (w innym wypadku prezentacji dokonuje Dżentelmen), jednak nie dotyczy to sfery biznesu, gdzie bizneswoman na równi z mężczyzną może wymienić się kurtuazyjnymi zwrotami powitalnymi. Pragnąłbym zaznaczyć, że wiele zasad ewoluowało — część w dobrym kierunku, a część ma z pewnością czas, by powrócić na dawne tory. Ważne, byśmy swoim zachowaniem nie starali się przesadnie odróżniać od pozostałych gości, bo to gafa dużego kalibru. Umiar i takt najlepszymi doradcami.

Obowiązkiem gościa jest zadbanie, by osoby siedzące obok nas nie zastanawiały się, dlaczego przyjęcie jest nudne, a sąsiad markotny. Samym bowiem przedstawianiem się nie zyskamy sympatii otoczenia. Staramy się nawiązać i podtrzymać rozmowę. A rozmawiamy na tematy lekkie, unikając przy tym kontrowersji oraz wątków mogących kłócić się z apetycznym spożywaniem posiłku. Nie krytykujemy również potraw,

nawet jeśli nam nie smakują. Jeżeli zdarzy się, a czasem tak właśnie bywa, iż z osobą po prawej stronie pocujemy silniejszą więź, większe zainteresowanie co do poruszanych tematów, w żadnym wypadku nie okazujemy drugiej osobie, iż jest dla nas mniej ważna. Ot, taka kurtuazja przy stole. Zatem nawet jeżeli mamy ładne plecy, nie pokazujemy ich tym, którzy nie są biegli w sztuce prowadzenia konwersacji.

POLECAM: *Zawsze przed oficjalnym przyjęciem zasiadającym lub spotkaniem biznesowym w restauracji staram się zjeść małe co nieco. Dzięki temu nie będę myślał tylko i wyłącznie o jedzeniu w momencie, kiedy ujrzę kartę dań bądź posiłek zostanie już zaserwowany. Ponadto czasem w oczekiwaniu na jedzenie nasz organizm może odmówić posłuszeństwa, dając jasno do zrozumienia całemu światu, iż jesteśmy głodni. Nie jest to wprawdzie gafa, jednak wprawia wielu w zakłopotanie. Nie czując zbyt dużego głodu, mam większą możliwość poświęcenia uwagi naszym gościom, a w przypadku spotkania biznesowego sprawom zawodowym.*

Nakrycie to często stresujący widok, do tego stres tym większy, im więcej widelców, talerzy, kieliszków, łyżek, nożyków. Proszę się nie martwić. Jest na nie wszystkie bardzo prosta metoda. Wpierw chwytamy te sztucce, które są najdalej od talerza. W miarę spożywania posiłku zastawy będzie ubywało, a my będziemy się cieszyli kolejnymi potrawami.

Serwetka jest kawałkiem materiału, który z reguły położony jest na talerzu lub po jednej z jego stron. Zawsze rozkładamy ją, przystępując do jedzenia. Najlepiej, jeżeli sygnał do rozłożenia da gospodarz spotkania, czyli sam ją rozłoży. Starajmy się nie robić zbyt wiele zamieszania wokół swojej osoby w momencie rozwijania materiału, a zatem nie wytrzepujemy go ostentacyjnie, jakbyśmy ścielili łóżko. W przypadku gdyby serwetka była mała, kładziemy ją bez zawijania na kolanach. Jeżeli jest duża, składamy na pół, gdzie zagięcie materiału skierowane jest w naszą stronę. Wtedy łatwo możemy podnieść jeden róg materiału, aby oczyścić usta przed sięgnięciem po kieliszek. Jeżeli zamierzamy wstać na chwilę od stołu (po prostu mówimy „przepraszam”, nie wyjawiając celu naszej decyzji), odkładamy serwetkę na siedzenie. Po powrocie ponownie układamy ją na kolanach. Jak już skończymy posiłek, nigdy nie

starajmy się układać serwetki na modłę, którą zastaliśmy. Z niedbałą elegancją odkładamy ją po lewej stronie zastawy. Nigdy nie wrzucamy serwetki do talerza! Nawet papierowej.

Nie zatykamy serwetki za kołnierz ani nie wsadzamy jej rogu w mankiet!



Zdjęcie 7.1. Poprawne odłożenie chusteczki po posiłku i ułożenie sztućców na godzinie 17.20, które mówią „Dziękuję, już można zabrać mój talerz”

Źródło: Recman.pl

Sztućce — nie dość, że pomagają nam nabierać potrawę, to jeszcze porcjują, a także informują obsługę kelnerską o tym, co pragniemy dalej robić. Zaczniemy od tego, że sztućce powinniśmy prawidłowo chwycić. Poniższa fotografia ukazuje, **jak chwytać nóż i widelec**.

Jeżeli jesteśmy leworęczni, powinniśmy używać sztućców tak, by było nam wygodniej, w innym wypadku i my, i gospodarze, a z pewnością także sąsiedzi odczują nasze zakłopotanie. Jednak nie zmieniamy ułożenia sztućców leżących na stole, gdyż zaburzy to harmonię zastawy. Po prostu tuż przed rozpoczęciem spożywania kolejnego posiłku chwyćmy nóż, widelec czy łyżkę w dłoń, którą sprawniej się posługujemy.



Zdjęcie 7.2. *Właściwe trzymanie noża i widelca*

Źródło: *Recman.pl*



Zdjęcie 7.3. *Niewłaściwe trzymanie noża i widelca*

Źródło: *Recman.pl*



Zdjęcie 7.4. *Niewłaściwe trzymanie noża i widelca*

Źródło: *Recman.pl*

Porcjowanie potraw i nabieranie

Noża używamy w sytuacji, gdy potrawa jest na tyle twarda, iż nie można jej wyporcjować widelcem. Nóż będzie zatem służył w większości przypadków do krojenia mięs (choć kotlet mielony nie lubi noża). Chcąc podążać za klasyką elegancji, nigdy nie pokroimy: ziemniaków, spaghetti, ryżu czy sałaty ani żadnego innego warzywa. Jednak mając już na talerzu dużą różyczkę brokułu, który nie jest wyjątkowo miękki, by poddać się naciskom widelca, coś zakłopotani robimy? Jeżeli siedzi obok nas królowa angielska, co mimo wszystko nie zdarza się zbyt często, omijamy smaczkowitą zieleninę. Jeżeli z kolei jesteśmy na spotkaniu w sieci restauracji typu *casual dining*, przymknijmy oko na fakt, iż nasz gość pokroił dziarsko warzywo z rodziny kalafiorowatych i uczynimy to samo. W końcu lepsze to niż zjedzenie całej różyczki naraz, co spowodowałoby chwilową dysfunkcję aparatu mowy.

Z widelcem jest już trochę trudniej, gdyż nawet Brytyjczycy mają z tym problem. Otóż wyższą klasę społeczną można właśnie rozpoznać po sposobie jedzenia groszku. Jeżeli nabijamy go ze stoickim spokojem, „ząbkami do dołu”, i tak samo przeniesiemy do ust, to znaczy, iż jesteśmy bardziej kulturalni od tych, którzy nakładają go w większej liczbie na zagłębienie widelca. Wtedy wprawdzie zabierzemy więcej, ale niewybaczalne ząbki są ustawione ku górze. Sens tego zachowania kryje się w pokazaniu, że nie jesteśmy zachłanni, a zatem mamy poczucie taktu. Podkreślamy tym samym, iż jedzenie jest li tylko dodatkiem do naszego spotkania i bez problemu damy sobie radę, nabierając mniej. Wedle opisaney reguły powinniśmy odkroić kawałek mięsa i przytrzymując go widelcem w stylu „ząbki w dół”, podsunąć doń np. ziemniaki.

Oprócz niezwykle potrzebnych nam manier i bardzo wyrafinowanego posługiwania się sztucami powinien pojawić się również, od czasu do czasu, zdrowy rozsądek. Zatem jeżeli nie przećwiczyliśmy w domu pracy widelca „ząbkami do dołu”, jedzmy „ząbkami do góry”. Potrawa nie zmieni swojego smaku, my czujemy się pewniej, a przed kolejną wizytą w ekskluzywnej restauracji zastanowimy się nad brytyjskim dylematem klasowym i kupimy na tę okazję puszkę smacznego groszku. Podsumowując, dobrze znać dwie metody, gdyż obie są poprawne. No, może pierwsza bardziej pasuje na spotkanie z koronowanymi głowami. A najlepiej jest podpatrzyć gospodarza. On jest mistrzem ceremonii.

Z łyżką na szczęście nie mamy takich dylematów jak z widelcem. W innym wypadku zjedzenie zupy, nawet o kremowej konsystencji, zabierałoby godziny. Jednak i tu mamy kilka zasad. W przypadku gdy łyżka jest wydłużona, jemy stroną, która jest węższa. Jeżeli podano nam łyżkę o kształcie regularnym, bez zwężeń, jemy tak, jak nam wygodniej. Choć wedle niektórych spijanie płynu bokiem sztućca jest bardziej estetyczne (w obu wariantach łyżkowych). Zupę przy tym nabieramy tak, by zostawić trochę wolnego miejsca na łyżce. Jeżeli nabierzemy zbyt dużo, to w przypadku drgnięcia ręki lub nieumyślnego szturchnięcia zawartość znajdzie się poza miejscem docelowym. Ponadto nie dmuchamy na zupę ani, co oczywiste, nie siorbiemy. Jeżeli jest gorąca, czekamy chwilę lub nabieramy płyn z brzegu talerza, gdzie powinien być zimniejszy.

Ciekawostka

Możemy się spotkać z określeniami: **KONTYNENTALNE** i **AMERYKAŃSKIE** trzymanie sztućców.

KONTYNENTALNE, inaczej europejskie, trzymanie sztućców polega na chwyceniu w jedną rękę noża, a w drugą widelca. Następnie za pomocą sztućców odkrajemy, nabieramy i konsumujemy potrawę, czyli tak, jak jesteśmy do tego w większości przypadków przyzwyczajeni.

AMERYKAŃSKIE postugiwanie się nożem i widelcem polega na pokrojeniu np. całej polędwicy na kawałki, następnie odłożeniu noża na brzeg talerza i przełożeniu widelca do ręki, którą trzymaliśmy chwilę temu nóż. Następnie posiłek kontynuowany jest już tylko za pomocą widelca, gdyż wszystko zostało wyporcjowane. Nie zdziwmy się przy okazji, gdy rodowity Amerykanin, jedząc wspomnianym stylem, będzie trzymał wolną rękę pod stołem, a nie na stole.

CO MÓWIĄ SZTUĆCE?

Sztućce raz użyte nie mają prawa wrócić na obrus, nawet oparte o talerz.



Zdjęcie 7.5. Nietaktowne wymachiwanie sztućcami podczas jedzenia

Źródło: Recman.pl



Zdjęcie 7.6. Chwilowa pauza w spożywaniu posiłku. Kelner widząc tak ułożone sztucze, nie powinien zabrać nam talerza, na którym znajduje się posiłek

Źródło: Recman.pl



Zdjęcie 7.7. Właściwe odłożenie łyżeczki na spodek. Oczywiście jeżeli główka łyżki będzie leżała bliżej naczynia, nie będzie to błędem. Tak samo jak w przypadku łyżeczki do kawy czy herbaty postępujemy z łyżeczką, którą spożywaliśmy zupę z bulionówki czy kokilki. A zatem po skończonym posiłku odkładamy ją na spodek bądź podstawkę

Źródło: Recman.pl



Zdjęcia 7.8, 7.9. Niepoprawne odłożenie łyżeczki

Źródło: *Recman.pl*



Zdjęcia 7.10, 7.11. *Niepoprawne odłożenie sztućców w trakcie spożywania posiłku*

Źródło: Recman.pl

Kieliszki — tak jak w przypadku przyjęć stojących, podczas spożywania posiłku siedząc, kieliszek z winem chwyta się za nóżkę. Pragnąłbym podkreślić, iż nie tylko o aspekt praktyczny w tym momencie chodzi (oziębienie dłoni, brudzenie czaszy), ale o smakowy. Kiedyś mawiano, że schładza się jedynie wina białe, różowe i musujące, a czerwone pija w temperaturze pokojowej. Jest to tylko częściowo prawda, gdyż dobrze podane wino czerwone to wino serwowane w temperaturze maksymalnie 15 stopni Celsjusza. Dziś temperatura pokojowa daleko odbiega od tej uzyskiwanej w przeszłości. Mijamy zatem na uwadze, iż chwytając za czaszę wino czerwone, które po wyjęciu z lodówki ogrzewa się o kolejne 2 stopnie, przed spożyciem uzyskuje temperaturę, w której traci swoje walory smakowe. Jest bowiem wielka różnica pomiędzy winem serwowanym w dobrej i złej temperaturze.

Kolejność podawania win wpłynie na kolejność napełniania naszych kieliszków, których może być nawet kilka, i to różnej wielkości. Choć jak pamiętam z licznych podróży po świecie, np. w RPA, gdzie wina są wyborne, na przyjęciach dyplomatycznych serwowano trunek zarówno biały, jak i czerwony w identycznych kieliszkach. Przyznam, iż jestem miłośnikiem win i staram się uczyć ich na każdym kroku. Uczestniczyłem w wielu kursach, jednak ten prowadzony w Centrum Wina zapadł mi w pamięć najbardziej. Dowiedziałem się bowiem niewiarygodnych wręcz rzeczy na temat kieliszków oraz ich wpływu na smak win z określonych szczepów. Jednak taki kieliszek, np. firmy RIEDEL, kosztuje, bagatela, od 50 euro w górę. Różnicę faktycznie się czuje, ale nie polecam od razu startowania z najwyższej półki. Przygoda z winem to długa i wymagająca zaangażowania droga. Choć muszę przyznać, że coraz częściej widzę pośród biznesmenów chęć poznania tajemnicy napoju Dionizosa, który już nie wydaje się tak snobistyczny jak jeszcze kilkanaście lat temu.

Kilka rad dotyczących spożywania wina

Wino dobieramy sami lub korzystamy z pomocy sommeliera, czyli kellnera winnego, który również zajmuje się serwisem wody, herbaty, kawy, pozostałych alkoholi, a także wyrobów tytoniowych. Na nasze życzenie

sommelier doradzi nam, jakie wino najlepiej dobrać do konkretnej potrawy. Jest to cenna wiedza, z której należy korzystać.

Podejmując się odpowiedzialnego zadania dotyczącego wyboru wina do posiłku, można się kierować np. krajem pochodzenia potrawy i następnie dodać do niego wino z danego obszaru lub nawet regionu. Są wprawdzie zalecenia co do łączenia konkretnych win z konkretnymi daniami, jednak to my jesteśmy odpowiedzialni za smak, jaki chcemy sobie i naszym gościom zaserwować, a wskazania klasyki niekoniecznie wszystkich zadowolą, choć z pewnością są bezpieczniejsze.

Pamiętajmy przy tym, że nie tylko rodzaj głównego składnika (drób, ryba, wołowina) determinuje dodatek takiego, a nie innego wina. Niebagatelny wpływ będą miały przyprawy, a także sposób obróbki termicznej (smażenie, pieczenie, gotowanie, duszenie). Zatem warto wcześniej dobrze zgłębić lekturę karty dań lub dopytać obsługę.

Jeżeli zamówiliśmy butelkę wina, powinna ona zostać otworzona w naszej obecności. Kelner, po całym rytuale otwierania i dekantowania (o ile zajdzie taka potrzeba lub sobie zażyczymy), poda nam na talerzyku do powąchania korek, który sam wcześniej ocenił od strony zapachowo-wizualnej. Jeżeli zapach nie wzbudzi naszych wątpliwości (m.in. pleśń, siarka, ocet), kolejnym krokiem będzie ocena przydatności trunku do picia. Sommelier nalewa odrobinę wina do kieliszka i czeka na nasz werdykt. My z kolei powinniśmy lekko zakręcić kieliszkiem, najlepiej dotykając stołu, i ocenić wino pod kątem wyglądu, zapachu i smaku. *Warto tu wspomnieć, iż nie będąc specjalistą w danej dziedzinie, możemy się narazić na śmieszność, wykonując magiczne ruchy, które de facto nie będą miały ze sobą nic wspólnego, a my nie będziemy znali ich zastosowania.* Po naszej akceptacji kelner nalewa wino pozostałym gościom i na końcu wraca do nas, uzupełniając kieliszek wybornym trunkiem.

Wino powinno być nalane nie więcej niż do $\frac{2}{3}$ objętości kieliszka, bezpośrednio do naczynia — nie nalewamy po ściankach. Im kielich większy, tym powinno być w nim mniej trunku.

Butelka z winem czerwonym może zostać postawiona na stole i skierowana etykietą w stronę zamawiającego. Białe wina lepiej trzymać obok stołu w specjalnych pojemnikach utrzymujących niską temperaturę, tzw.

coolerach. Sprawna obsługa będzie uzupełniała poziom napoju w kieliszkach bez naszej sugestii.

Warto pamiętać, że w przypadku wykorzystania wina jako składnika potrawy, np. sosu, można poprosić obsługę o podanie identycznego wina.

Kolejność podawania win — wszędzie mogą wystąpić wyjątki związane z układem menu, ale możemy założyć, iż jest to ponadczasowy standard:

- białe, różowe, czerwone;
- lżejsze mają pierwszeństwo przed cięższymi;
- młodsze przed starszymi;
- wytrawne przed słodkimi.

Temperatura spożywania win:

- | | |
|---|------------|
| • musujące | 7 – 9°C; |
| • młode wytrawne białe, różowe, słodkie | 8 – 10°C; |
| • młode lekkie czerwone | 10 – 12°C; |
| • starsze białe | 10 – 12°C; |
| • proste czerwone | 13 – 14°C; |
| • złożone czerwone | 16 – 17°C. |

Słów kilka o toastach

Kiedy wznosimy toast? Wedle klasyki toast powinien zostać wzniesiony po daniu głównym, przed deserem. Jednak dopuszczalne jest zrobienie tego wcześniej, przy czym lepiej wybrać przerwę — po zupełnie poprzedzonej przystawką (prozaiczny powód, ale uznający dobro gości, pośród których część może być po prostu głodna). Nie wznosimy toastu podczas spożywania posiłku, gdyż przy taktownych gościach możemy spowodować wystygnięcie dania, a tym samym popsuć wrażenie miłego spotkania. Z kolei przy gościach nietaktownych, wygłaszając toast, możemy się spotkać z brakiem zainteresowania, a jedynie z oczami

zwróconymi w stronę talerza. Przypomina mi się jeden z odcinków programu brytyjskiego komika Benny’ego Hilla, który spóźniwszy się na przyjęcie, nie może się opanować, będąc głodnym, od śmiesznego spożywania posiłku. Cały skecz odbywa się właśnie w trakcie przemówień, które na modłę klasyczną wygłaszane były na końcu.

Współcześnie podczas bardzo oficjalnych spotkań, szczególnie tych, w których uczestniczą media, protokół dopuszcza, by toast został wniesiony na samym początku — dla fleszy i kamer, które po dokonaniu swoich powinności opuszczają miejsce spotkania. Jak wiele elementów etykiety, tak i ten dotyczący czasu wznoszenia toastów ulega zmianom pod wpływem coraz szybszego stylu życia.

Toast może również przyjąć bardziej formułę powitalną aniżeli faktycznego toastu wznoszonego do konkretnej osoby. Wtedy gospodarz przyjęcia, po zupie, wita gości i życzy miłego spędzenia czasu.

Czym wnosimy toast? Winem, winem musującym, szampanem. Wykorzystywanie w tym celu wódki jest gestem dalekim od przykazań dobrych manier. Jednak jeżeli nie mamy nic przeciwko innym alkoholom niż wcześniej wspomniane, nie robimy niepotrzebnego zamieszania i spełniamy toast z szacunkiem należytym danej osobie.

Kto wznosi toast? Gospodarz ma prawo do pierwszego toastu, powitania gości. Następnie w kolejności będzie mówiła osoba, do której gospodarz wznosił toast, czyli z reguły gość honorowy. Kolejne toasty wznoszone będą przez pozostałych gości. Pamiętać jednak należy, zresztą jak zawsze, o umiarze i stosownym zachowaniu. Jeżeli będziemy potrzebowali wsparcia osoby tłumaczącej nasze wystąpienie, będzie ona zawsze stała za nami.

Jak wnosimy toast? Wypowiedź Winstona Churchilla niemal perfekcyjnie oddaje ducha toastu, gdzie: *„Dobre przemówienie powinno mieć przede wszystkim udany początek i niebanalne zakończenie. Należy jednak pamiętać, aby początek i koniec znajdowały się możliwie jak najbliżej siebie”*. Można jedynie dodać, iż toast zapadający w pamięć to toast z elementami humorystycznymi, odnoszącymi się do historii, konkretnych wydarzeń z życia osoby, do której jest wznoszony. Taki właśnie

był toast, którego miałem kiedyś wielką przyjemność i zaszczyt wysłuchać, a wypowiedany był przez ambasadora Krzysztofa Śliwińskiego, gospodarza przyjęcia na cześć premiera Tadeusza Mazowieckiego, do którego dołączył również redaktor naczelny Adam Michnik. Istny majstersztyk słowa mówionego.

Toast wnosimy na stojąco, oddając tym samym szacunek adresatowi naszych słów. Kieliszek podnosimy w momencie wypowiedzania: „Wznoszę toast za...”. Możemy wtedy z sąsiadem po lewej, jak i prawej stronie stuknąć się szkłem, ale nie jest to sztywny wymóg. Równie dobrze możemy jedynie unieść kieliszek na wysokość oczu i delikatnie skinąć głową, patrząc w oczy sąsiadom, którzy są w naszym najbliższym otoczeniu.

Co robić, gdy nie piję alkoholu? Nie powinniśmy się martwić. Różne są bowiem powody unikania napojów alkoholowych i ani gospodarz, ani pozostali uczestnicy spotkania nie powinni nas nakłaniać, a tym bardziej dociekać przyczyny niepicia przez nas alkoholu. Miłym gestem będzie wzniesienie pełnego kieliszka z winem i symboliczne „umoczenie” ust lub jedynie wzniesienie kieliszka ku górze podczas toastu. Jeżeli jednak miałoby nam to sprawić kłopot lub wprawić w zakłopotanie, w kieliszku może się znaleźć woda lub inny napój. Może nie do końca jest to zgodne z klasyką, niemniej może być zgodne z naszymi przekonaniem. Liczy się gest. Etykieta w końcu jest dla nas, a nie my dla etykiety.

Różnice kulturowe

Kraje skandynawskie

W Szwecji podczas oficjalnych spotkań biznesowych możemy się spotkać z praktyką wygłaszania toastu zdecydowanie wcześniej niż przed deserem. Spowodowane jest to faktem, że przywiązuje się dużą wagę do oficjalnej przemowy rozpoczynanej przez gospodarza, a kończącej przez gościa, do którego wznoszone są kurtuazyjne słowa. Biorąc pod uwagę dużą ilość spożywanego alkoholu, lepiej, by poważny toast został wygłoszony właśnie na początku spotkania. Wtedy wszyscy mogą się spokojnie rozkoszować wspólnym spożywaniem posiłku.

Gafy, których również powinniśmy się wystrzegać:

- łapczywe jedzenie i picie;
- mówienie z pełnymi ustami;
- zdejmowanie butów pod stołem;
- poprawianie makijażu przy stole;
- nierozłożenie serwetki na kolanach;
- głośne prowadzenie rozmowy przy stole;
- wymachiwanie sztućcami podczas rozmowy;
- ostentacyjne informowanie innych o swojej diecie;
- dodawanie soli i pieprzu przed spróbowaniem dania;
- odchylenie małego palca w trakcie trzymania filiżanki;
- wypijanie jednym haustem całej zawartości kieliszka wina;
- upieranie się przy dodatkach, gdy podawane jest kolejne danie;
- odrzucanie krawata na plecy, żeby nie pobrudzić go przy jedzeniu;
- jedzenie bezpośrednio z głównego talerza, skąd inni nabierają np. ziemniaki;
- odejście od stołu przed zakończeniem posiłku, ew. przed sygnałem końcowym gospodarzy.

Wielka Brytania

Mieszkańcy tej pięknej wyspy wciąż dość poważnie podchodzą do kwestii różnic klasowych i rozpoznają przynależność do grup społecznych po, wydawać by się nam mogło, często błahych elementach codziennego życia. Jednym z tych elementów, prócz wcześniej opisywanego groszku, jest odpowiednie nazwanie serwetki, którą rozkładamy na kolanach przed posiłkiem. Klasa niższa aspirująca do wyższych sfer będzie określała ją „serviette”, podczas gdy klasa wyższa „napkin”. Bierze się to z chęci urozmaicenia języka przez klasę niższą o wysublimowane słownictwo, aby podkreślić swój wyższy status — a to wedle brytyjskiej etykiety jest gafą. Wprawdzie będąc podróżującą bizneswoman czy biznesmenem, możemy mieć oczywiście taryfę ulgową, jednak zawsze warto znać niuanse tworzące kulturę naszego klienta lub partnera biznesowego.

Japonia

W Kraju Kwitnącej Wiśni kultura spożywania wspólnych posiłków jest bardzo rozwinięta. Co prawda już nas nie zdziwi zwyczaj podawania pałeczek do większości dań, jednak umiejętność ich trzymanie to dopiero początek etykiety przy stole. Pamiętajmy, by nie uderzać pałeczkami o naczynia, nie przesuwając nimi miseczek, nie robić bałaganu na talerzu, nie unosić pałeczek wysoko ponad stół, nie podawać swoimi pałeczkami potraw współbiesiadnikom — służą do tego dłuższe pałeczki o nazwie „toribashi”, nie obgryzać końców pałeczek. Po skończonym posiłku odkładamy pałeczki horyzontalnie na miseczkę lub, gdy będą na stole, na podstawki zwane „hashioke”. Nigdy nie układamy pałeczek w kierunku osoby siedzącej naprzeciwko. Przed posiłkiem mogą zostać podane mokre ręczniczki „oshibori”, którymi wycieramy dłonie. Tak popularne w Polsce sushi nie powinno być spożywane widelcem. Lepiej jeść rękoma, co nie będzie gafą. Istotne jest również zachowanie podczas picia sake. Nie nalewamy sobie wina sami. Jeżeli sąsiad uzupełnił nam czarękę, zaraz czynimy to samo. Wzorem Japończyków w trakcie nalewania wina podnosimy swoją czarękę do góry.

Indie

Już nawet podczas rozmów biznesowych możemy być częstowani przez różnymi smakolękami kuchni hinduskiej. Etykieta wskazuje, by za pierwszym razem odmówić, jednak zdecydowana odmowa może zostać uznana za gafę. Przed przystąpieniem do posiłku Hindusi będą myli ręce, a nawet płukali usta. Podczas jedzenia sugeruje się nabieranie mniejszych ilości potrawy, gdyż zostawienie jedzenia będzie uznane za nietakt. Potrawy możemy, idąc za przykładem gospodarzy, spożywać prawą dłonią (lewa, tak jak w krajach arabskich, używana jest do czynności fizjologicznych), jednak warto przedtem zadbać o higieniczny wygląd naszych paznokci. Wprawdzie w różnych częściach Indii możemy się spotkać z dodatkowymi zaleceniami dotyczącymi etykiety, to jednak można założyć, iż chleb typu „chapati” lub „naan” łamie się po kawałku i macza w sosach. Nie wszystkie potrawy je się rękoma, pamiętać przy tym trzeba, że sztuka

ta wymaga niemałej wprawy, gdyż np. niedoświadczony biesiadnik może się po prostu poparzyć. Dużą gafą będzie, gdy dotkniemy dłońmi naczyń, z którego wszyscy nabierają potrawę. Tak samo nie nakłaniajmy innej osoby do spróbowania jedzenia, które znajduje się na naszym talerzu.

Chiny

Przyjaciół, który od wielu lat współpracuje z chińskimi przedsiębiorcami, opowiadał, iż przy pierwszej wizycie w Chinach bardzo się obawiał znanej tam gościnności, a dokładnie mówiąc, niezwykle urozmaiconej kuchni. Gospodarze od razu zaprosili go do bardzo eleganckiej restauracji, gdzie pewnie czuł się jedynie przy miseczce ryżu. Trzeba wspomnieć, że gafą będzie pozostawienie choćby ziarenka ryżu, w przeciwieństwie do innych potraw, których odrobina powinna pozostać na naszym głównym naczyniu. Będzie to znak, iż gospodarze potrafią zadbać o gości, który tym samym daje znak, że jest syty. Przyjaciół nie był w stanie przywołać ilości dań, które zostały mu zaserwowane (z reguły jest ich bardzo dużo), jednak za namową tłumaczki nabierał niewiele, by każdego spróbować — jest to ukłon w stronę gospodarza. Niestety jednej potrawy nie dał rady zjeść. Zapytał wtedy asystentki, czy będzie to duże *faux pas*. Kobieta z kolei zapytała o to gospodarzy i ci z szacunkiem odpowiedzieli, że rozumieją „ograniczenia żywieniowe” znajomego. Choć, jak przyznał, zauważył, że starsze osoby nie wyglądały na zadowolone. Na koniec posiłku, biorąc przykład z gospodarzy, skrzyżował pałeczki na miseczce. Wbicie ich w ryż, tak jak w Japonii, ma konotacje religijne i jest gafą dużego kalibru. Następnego dnia, wedle zasad *bon tonu*, odwzajemnił się zaproszeniem do restauracji na tym samym poziomie. W innym wypadku zarówno lepsza, jak i gorsza restauracja odebrana byłaby jako brak szacunku. Do zasad etykiety przy stole należy zaliczyć komplementowanie posiłku, a także częste wznoszenie toastów — nie musimy robić tego alkoholem. Sygnałem do zakończenia długich kulinarnych spotkań może być wniesienie ręczników, którymi to wycieramy dłonie. Restaurację opuszczamy zaraz po zakończeniu spotkania.

Często zadawane pytania

Podczas przyjęcia bufetowego na stole znajduje się kilka sosów, w których macza się np. kabanosy lub grubo pokrojone paski warzyw. Czy mogę nabrać sobie trochę warzyw i maczać je bezpośrednio na stole?

Zdecydowanie odradzam taką praktykę, gdyż jest to niehigieniczne. Zawsze można nabrać trochę dipu na własny talerz i na nim maczać kawałki warzyw lub mięs do tego przeznaczonych. Może się zdarzyć, iż przy sosach nie będzie łyżek do nabierania — wtedy możemy skorzystać z małej łyżeczki deserowej lub tej używanej do herbaty. Przy czym tu też powinniśmy kierować się względami higienicznymi — łyżeczka raz użyta nie powinna ponownie zostać zanurzona w sosie.

Podano mi zupę w bulionówce/filizance i nie mogę wybrać do końca łyżeczką jej zawartości. Co mam zrobić? To samo tyczy się głębokiego talerza — przechylamy pod koniec jedzenia czy nie?

Obydwie sytuacje możemy podzielić na mniej i bardziej formalne. W przypadku przyjęcia nieformalnego filizankę trzymamy za lewe uszko i zupę jemy łyżką (lub na odwrót, jeżeli jesteśmy leworęczni). Jeżeli uznaliśmy, iż nie możemy dalej wybierać płynu sztucem, chwytny prawe uszko i podnosimy naczynie, wypijając pozostałą zupę. W przypadku talerza i sytuacji nieformalnej możemy przechylić go od siebie, kończąc tym samym smaczną potrawę. Jeżeli jesteśmy na spotkaniu bardzo oficjalnym, nie powinniśmy ani podnosić bulionówki, ani przechylać talerza, zostawiając tym samym odrobinę zupy na dnie. Patrzymy przy tym na gospodarza, gdyż nawet w przypadku oficjalnego obiadu może on zastosować się do zasad nieformalnych, a wtedy możemy powielać jego zachowanie.

Podano mi potrawę, którą pierwszy raz widzę, więc nie wiem, jak ją właściwie jeść.

Oczywiście najbezpieczniej będzie zamawiać dania, co do których technik spożywania nie mamy żadnych wątpliwości. Zdarza się jednak, że dokonano wyboru za nas. Możemy postąpić dwojako. Najlepiej zapytać gospodarza, jak powinniśmy spożywać nowe dla nas danie. Nie będzie

gafą, gdy to zrobimy, gdyż lepiej spytać i wstydzić się chwilę, niż nie pytać i wstydzić się całe życie, jak mawia stare przysłowie. Inną metodą będzie podpatrywanie gospodarza. Jest to sposób dla ambitnych i spostrzegawczych uczestników wspólnego posiłku, niemniej nie zawsze skuteczny. Ja wybieram tę pierwszą.

Jestem wegetarianką, jednak gospodarze przyjęcia nie uwzględnili moich preferencji żywieniowych, a ja niestety nie mogę się przemóc, by zjeść chociażby kęs mięsa. Co powinnam zrobić?

To niestety duże niedociągnięcie ze strony organizatorów spotkania. Jednak nie zawsze mamy możliwość uzyskania pełnych informacji na temat zwyczajów żywieniowych gości. Dlatego warto przygotowywać urozmaicone menu. W takiej sytuacji najlepiej nie zwracać na siebie uwagi. Trudno, jeżeli nie uszanowano naszego gustu, nie znaczy, iż my musimy się z tym obnosić. Wyjściem będzie zjedzenie składników, które nie są pochodzenia budzącego nasze wątpliwości. W tym przypadku będą to np. warzywa. Zrobmy przy tym lekkie zamieszanie na talerzu, co będzie świadczyło, że „coś tam” zjedliśmy.

Przed posiłkiem otrzymałem koszyczek z bułeczkami i masłem ziołowym. Jak powinienem je zjeść?

Pieczyno może być podawane w wielu postaciach i przy różnych daniach. Mogą to być bułeczki w koszyczku, ale też kromki chleba na małym talerzyku po lewej stronie naszej zastawy obiadowej. Na wspomnianym talerzyku może być również masło, ale przy bardzo oficjalnych posiłkach zobaczymy je na mniejszym talerzyku obok tego z pieczywem. Na talerzyku będzie spoczywał nożyk, który służy tylko do smarowania bułek lub chleba — nie do krojenia! Jednak nie smarujemy całych kromek ani połówek bułek, tylko odrywamy po kawałku i smarujemy je albo na talerzyku, albo niewiele wyżej ponad stołem. Następnie posmarowane kawałki przenosimy do ust. Jeżeli nie mamy talerzyka, bułkę możemy położyć na czystym obrusie lub na talerzu i tam odrywając po kawałku, smarować masłem i ze smakiem zjadać.

Jedząc rybę, poczułem w ustach ość. Jak ją kulturalnie odłożyć i przede wszystkim gdzie?

Ość odkładamy dyskretnie dłonią na brzeg talerza. Biorąc pod uwagę, że może stanowić zagrożenie dla naszego zdrowia, starajmy się ją jak najszybciej usunąć z ust — używając widelca moglibyśmy zbyt długo celować ością na widelec, a tym samym spowodować niepotrzebne zainteresowanie. Z kolei w przypadku pestki z niedokładnie wydrylowanej wiśni podkładamy pod usta łyżeczkę deserową, jeżeli akurat spożywamy nią posiłek, i równie subtelnie przenosimy pestkę na łyżkę. Robimy to naturalnie, nie zwracając na siebie uwagi.

Podczas przyjęcia otrzymałem widelec i nóż do ryby. Czy powinienem poprosić o dwa widelce?

Dwa widelce są zaszłością z dawnych czasów, niekoniecznie mile przez wielu wspominanych, kiedy to tępiono wszelkie przejawy życia arystokratycznego, stawiając na niewyrafinowaną filozofię zarówno smaku, jak i zasad obowiązujących przy stole. Jeżeli podano nam specjalny tępy nóż, to nie wykorzystujemy go w celu odcinania jakichkolwiek części potrawy, a jedynie do oddzielania ości, skóry, płetw od elementów jadalnych. Tak samo lepiej podać do stołu zwykły nóż zamiast dwóch widelców. Pamiętajmy przy tym, że nie do krojenia będzie on służył, a do oddzielania i przytrzymywania części potrawy. Jeżeli jednak otrzymaliśmy dwa widelce, ze smakiem jemy rybę, nie krytykując niewłaściwie dobranej zastawy stołowej.

Podano do stołu spaghetti tylko z widelcem i bez łyżki. Czy kelner popełnił gafę?

Najwidoczniej spaghetti było podane w restauracji z dobrą znajomością kuchni włoskiej i obowiązującego przy tym bon tonu. Prawdziwa Włoszka i Włoch jedzą długie kluski, nawijając je na widelec bez użycia łyżki. Oczywiście robią to na tyle umiejętnie, że nie przenoszą do ust wielkiego kłęбка makaronu, a kilka zgrabnie owiniętych nitek spaghetti. Wprawdzie wiele włoskich restauracji podaje łyżkę, jednak nie musimy z niej korzystać. A kelniera zawsze możemy poprosić o łyżkę, jednak nie wywołamy tym gestem pozytywnego wrażenia u naszych południowych przyjaciół.

Zamówiłam herbatę, ale nie otrzymałam talerzyka na torebkę z suszem. Gdzie położyć tzw. szczurka?

Zaiste czasem spotykam się z sytuacją, iż podejmując gości w firmie, zapomina się o talerzyku na zużytą torebkę. Widzę wtedy, że osoby prowadzące w tym momencie konwersację na chwilę jakby się zawieszają, szukając wyjścia z kłopotliwej sytuacji. Rozwiązań jest kilka. Przede wszystkim nie będzie gafą, gdy poprosimy o talerzyk, na którym mogliśmy odłożyć woreczek. Innym wyjściem będzie wyjęcie herbaty z filiżanki, odczekanie ułamka sekundy, aż spłyną zeń krople napoju, i bez wyciskania (sic!) łyżeczką odłożenie na spodek. Najlepiej, jeśli na spodku jest cienka chusteczka, w którą wsiakną pozostałości płynu z torebki. Wspomnę przy okazji, że łyżeczka użyta do mieszania czy to w kawie, czy herbacie zawsze jest odkładana na spodek. Tak jak w przypadku sztućców przy posiłku, łyżeczka musi spoczywać w całości na spodku. Po zaspokojeniu pragnienia łyżeczki nie zostawiamy w filiżance, a również na spodku. Łyżeczka, którą mieszamy herbatę, nie może być wykorzystywana do krojenia i jedzenia ciastka — do tego służy widelczyk. W przypadku jednak, gdy nasz gospodarz nie podał widelczyków, nie dopraszamy się o nie.

Zobaczyłem u przełożonej podczas lunchu szpinak na zębach. Czy taktownie będzie powiedzieć jej o tym?

Zawsze pytam osoby, która mi zadaje to pytanie, czy sama chciałaby zostać o takim fakcie poinformowana. Niektórzy wręcz nie mogą oderwać wzroku od tego kawałka szpinaku bądź ziarenka maku, który utkwil nam w widocznym miejscu. A zatem jest to element rozpraszający, na czym raczej nie powinno nam zależeć. Ponadto dla innych obserwatorów może być to wątpliwe doznanie estetyczne, dlatego mogą się nieswojo czuć w takiej sytuacji. Wszystko zatem przemawia za tym, by zwrócić uwagę. Powinniśmy to jednak zrobić bardzo subtelnie. A gdy już będziemy sam na sam z naszym przełożonym, utwierdźmy się w przekonaniu, że dobrze postąpiliśmy, podając za argument właśnie to, że my czulibyśmy się mało komfortowo, wiedząc o takim fakcie. Jeżeli przełożona zareaguje nerwowo mimo dyskretnego zwrócenia uwagi, wiemy na przyszość, czego nie powinniśmy robić.

Podczas posiłku mam potrzebę użycia wykalaczki. Czy jest jakaś technika pozwalająca na jej kulturalne użycie?

Jest — należy oddalić się w miejsce, w którym nikt nas nie będzie widział, i tam dopełnić czynności higienicznych. Żadna technika zakrywania ust, schylania się czy odwracania nie upoważnia osoby kulturalnej do korzystania z wykalaczek przy stole. Jest to czynność, która dla wielu osób może się wydać, delikatnie ujmując, nieapetyczna. Nawet jeżeli znajdujemy się pośród osób, które zezwalają na takie praktyki, będąc w restauracji, są dookoła nas inne stoliki. A przecież Damie i Dżentelmenowi zależy na tym, by inni też dobrze się czuli w ich otoczeniu, nawet gdy nie są ze sobą zaznajomieni.

Siadam do stołu i nie wiem, co zrobić z torebką. Czy mogę ją ukryć pomiędzy kieliszkami? Jest bardzo ładna.

Nawet najładniejsza torebka będzie się odróżniała od zastawy znajdującej się na stole, a zatem będzie wprowadzała niepotrzebne zamieszanie. Tak zwaną kopertówkę kładziemy albo pod serwetką na kolanach, albo w przypadku pełnego oparcia z boku lub z tyłu naszego siedzenia. Jeżeli przypadkowo Dama zabrała na przyjęcie zasiadane dużą torebkę, powinna ją oddać do przechowania. Jeżeli uzna, iż woli pozostać blisko jej cennej zawartości, umieszcza ją pod stołem, między nogami. W przypadku przyjęć stojących najlepszym rozwiązaniem będą torebki na pasku, ewentualnie łańcuszku, co wiele kopertówek ma w swoim wyposażeniu. Przy spotkaniu zasiadającym można wprawdzie zawiesić torebkę na oparciu, jednak trzeba pamiętać o ewentualnym utrudnieniu, jakie może sprawiać personelowi kelnerskiemu.

Podczas przyjęcia przy stole upadła mi łyżka. Czy podniesienie jej przez serwetkę będzie eleganckie?

Niestety nie, gdyż nie tylko o higienę tu chodzi, ale również o to, co ku niezadowoleniu naszych sąsiadów można zobaczyć pod stołem. Jednak wątek estetyczny odgrywa tu rolę dominującą, gdyż chwytając leżący sztuciec, dość trudno uniknąć dotknięcia podłogi, a to już budzi dość bujne skojarzenia, niekoniecznie pozytywne. Prosimy wtedy kelnera, by przyniósł nam nową łyżkę. Jest to jak najbardziej zgodne z zasadami

etykiety przy stole. Starajmy się jednak tego unikać w krajach, gdzie posługujemy się pałeczkami lub pośród przedstawicieli tych kultur, gdyż upuszczenie pałeczek odbierane jest jako zły omen.

Obsługa nie wydała równo jedzenia. Czy powinienem czekać na innych?

Sytuacja, z którą praktycznie każdy z nas spotkał się już kilka razy w swoim życiu. Zawsze podczas oficjalnych spotkań przy stole będzie albo gospodarz, albo gość honorowy. Do nich należy wtedy „kierowanie ruchem”. Dlatego mając świadomość, iż zimna potrawa to niesmaczna potrawa, zachęcają szczerze do konsumpcji. Miłym gestem będzie wolniejsze spożywanie posiłku przez osoby, które już go otrzymały, tak aby wszyscy goście mogli w miarę równo skończyć. Inną kwestią jest fakt, że niedopuszczalne jest, by posiłek był nierówno roznoszony.

„Smacznego” i „na zdrowie”

Często duże kontrowersje wzbudza zasada nieżyczenia SMACZNEGO przed posiłkiem ani NA ZDROWIE, jeżeli ktoś kichnie. Zarówno „smacznego”, jak i „na zdrowie” dość mocno zakorzeniły się w naszej kulturze. O ile w przypadku zwrotu dotyczącego spożywania posiłku nie mówimy „smacznego” ze względu na to, co może się wydać wielu dziwne, sugestię, iż posiłek może być niesmaczny, o tyle „na zdrowie” nie życzymy tylko pośród osób, których nie znamy, gdyż naszym zwrotem, nieważne jak troskliwy by był, zwracamy uwagę na czyjąś niedyspozycyjność. Swoją drogą, jeżeli przy stole zechcemy skorzystać z chusteczki, po prostu na chwilę się oddalmy. W gronie osób, które znamy, życzenie „na zdrowie” może być jak najbardziej akceptowalne. Wracając do posiłku, wyobraźmy sobie, że mamy 20 minut na zjedzenie obiadu podczas przerwy w pracy. Jesteśmy w firmowej stołówce i zabieramy się za spożywanie naszego dania, jednak co chwila ktoś przechodzi i życzy nam smacznego. W pewnym momencie będziemy musieli szybko przełykać lub, nie daj Boże, z pełnymi ustami odpowiadać „dziękuję”. A to już jest mało komfortowe.

Patrząc na problem „smacznego” z innej strony — nikt nie mówi nam tego, by zasugerować, iż posiłek jest niesmaczny, albo by pozbawić nas przyjemności spożywania posiłku. Jednak na przyjęciach przez tzw. duże P nie ośmieliłbym się życzyć komuś udanego spożywania jego potrawy. Niemniej, jeżeli będę siedział przy stole, zajmując ostatnie miejsce, i gospodarz powie wszystkim smacznego i każdy będzie na zasadzie domina przekazywał sobie to życzenie, ja również je przekazuję kolejnej osobie lub powiem „dziękuję”. Odchodząc od stołu, zawsze mówimy „dziękuję”.

Kwestie do zastanowienia

- Czy moi pracownicy odpowiednio zachowują się na przyjęciach stojących?
- Czy podczas wspólnych posiłków z podległym zespołem można było zauważyć, jak pracownicy trzymają sztucce i układają je na talerzu podczas i po skończonym posiłku?
- Jaka jest wiedza mojego zespołu kontaktującego się z klientem zagranicznym na temat różnic kulturowych i zwyczajów związanych z zachowaniem przy stole?
- Jakie najczęściej gąfy związane ze spożywaniem posiłków popełniane są w mojej firmie? Czy można coś z tym zrobić?

Czy pomysłodawcy pierwszego e-maila, który został napisany w 1965 roku, zdawali sobie sprawę, iż tworzą coś, co zrewolucjonizuje proces wymiany informacji w kolejnych kilkudziesięciu latach? Trudno powiedzieć, niemniej dziś bez znajomości obsługi programów pocztowych ciężko znaleźć pracę w administracji, marketingu, doradztwie personalnym oraz wielu innych branżach. Oczywiście są zawody, które nie wymagają jeszcze znajomości obsługi poczty elektronicznej, jednak to już tylko kwestia czasu. Postępu się nie zatrzyma.

Wraz z pojawianiem się nowych technologii mamy do czynienia z nowymi, przynajmniej na początku, sytuacjami, w których wspomniane technologie są wykorzystywane. Opisany w innym rozdziale telefon komórkowy, niby też telefon, a jednak jego niewłaściwe (niekulturalne) użycie może spowodować wiele kłopotliwych sytuacji. Tak jest też z internetem. Zaczynając ten rozdział, wskazałem już na swego rodzaju wymóg znajomości obsługi poczty e-mail. Jednak dobre manery w sieci, określane mianem netykiety, to nie tylko umiejętność tworzenia e-poczty, to również *savoir-vivre* na forach społecznościowych, listach dyskusyjnych i blogach, określanych mianem WEB 2.0. Wszędzie tam, gdzie pojawiają się ludzie (użytkownicy sieci), powinniśmy zachowywać się wedle jej — netykiety — reguł.

E-mail

Zakładając, iż e-mail będzie pierwszą formą kontaktu z potencjalnym pracodawcą, przyszłym klientem czy nowym zwierzchnikiem, to tak jak w przypadku rozmowy telefonicznej lub kontaktu bezpośredniego, powinniśmy zadbać, by pierwsze wrażenie z nim związane było podstawą do budowania długich i efektywnych relacji. Oczywiście zasady kulturalnej wymiany poczty e-mail nie powinny być stosowane jedynie na początku znajomości i tylko przez osoby niższe rangą. Netykieta powinna być przestrzegana przez każdego i za każdym razem, kiedy korzysta się z internetu.

Przed napisaniem wiadomości

Najpierw powinniśmy przygotować nasz program do obsługi poczty elektronicznej. Jeżeli takowego nie posiadamy, ustawiamy odpowiedni format wiadomości wysyłanych z serwisów typu onet.pl, wp.pl, yahoo.com itp. Warto przy tym wspomnieć, że w sytuacji gdy nie dysponujemy własną, wcześniej wykupioną domeną, to nasze adresy e-mail, powstałe na darmowych serwerach, nie powinny przybierać zbyt frywolnych lub abstrakcyjnych form, jak np.: *kwiatuszek25@onet.pl*, *lubieModeNaSukces@wp.pl*, *rekkin@gmail.com*. Oczywiście, jeżeli prowadzimy działalność związaną z florystyką, przykład kwiatuszka może być jeszcze do przyjęcia, niemniej warto pamiętać, że tzw. e-adres też jest naszą wizytówką i czasem możemy zostać potraktowani niezbyt poważnie (mówimy cały czas o poczcie firmowej, w przypadku tworzenia nazwy adresu wykorzystywanego w celach prywatnych niech jedynie kreatywność będzie naszym ograniczeniem).

Pod pojęciami „format wiadomości” i „przygotowanie programu do obsługi e-mail” rozumiem wygląd naszej przyszłej korespondencji, a dokładniej części stałych, do których zaliczamy: tło, kolorystykę, grafikę, stopkę.

Tło i kolorystyka

Standardowe kolory tła wiadomości, które oferują nam programy pocztowe, to biel lub bardzo jasne odcienie szarości. Ustawiając format e-mail, proponuję pozostawić je w takim właśnie stylu. Zabawa jaskrawymi pastelami w połączeniu z nietypową czcionką, do tego pogrubioną w kolorze białym, może służyć głębokim przeżyciom artystycznym. Niestety wiadomość napisana w takim właśnie stylu jest po prostu nieczytelna. Tekst przeznaczony do wysłania ma być przejrzysty, łatwy do odczytania, niemęczący wzroku. Wyjątkiem mogą być okolicznościowe e-kartki.

Grafika

Niektóre firmy dołączają w stopkach swoje logo lub elektroniczną wizytówkę — podobną do tych wręczanych na spotkaniach. Jest to ciekawa forma promocji firmy, szczególnie gdy dany podmiot ma estetyczne logo. Istnieje jednak pewien problem — otóż nie zawsze załączone pliki z grafiką są poprawnie wyświetlane. Zdarza się, że obok naszych danych zamieszczonych w stopce pojawia się informacja o braku poprawnego wyświetlenia grafiki lub błądzie związanym z wyświetleniem takowej. Wygląda to mało estetycznie i zamiast uatrakcyjnić wiadomość, wywołuje zgoła odmienne wrażenie. Nie namawiam, by unikać tego typu praktyk, lecz raczej zachęcam do upewnienia się, że na większości komputerów grafika będzie poprawnie wyświetlana.

Stopka

Stopka jest naszą wirtualną wizytówką. To, co powinno się na niej znaleźć, musi być wcześniej gruntownie przemyślane. Równie istotnym elementem stopki jest jej standaryzacja, tzn. identyczny format obowiązujący wszystkich, którzy w naszej firmie, ministerstwie czy organizacji pozarządowej korzystają z poczty elektronicznej. Związane jest to z *Corporate Identity*, o czym wspominałem już wcześniej. Wszyscy powinni posiadać identyczny szablon stopki, tj. informacje napisane tą samą czcionką oraz te same dane lub wersje językowe (wyjątkiem

może być ściśle kierownictwo). Co zatem stopka powinna zawierać? Wiele jest przykładów, pozwolę sobie zatem przedstawić poniżej kilka z nich.

=====	-----	--
Mariola Grzeczna Dyrektor Sprzedaży	Mariola Grzeczna, Sales Director Bon Tonex	Mariola Grzeczna Dyrektor Sprzedaży/ Sales Director Bon Tonex
Bon Tonex Sp. z o.o. Ul. Szczęśliwa 13/13 01-098 Warszawa	Szczęśliwa St. 13/13 01-098 Warsaw	Ul. Szczęśliwa 13/13 01-098 W-wa
kom. +48 664 046 642 tel. + 48 22 765 65 54 faks + 4822 765 65 55	Office +48 22 765 65 54 m.grzeczna@bontonex.pl	kom./mob. +48 664 046 642 tel. +48 22 765 65 54
m.grzeczna@bontonex.pl www.bontonex.pl	Assistant Bożena Niegrzeczna Office +48 22 765 65 66 b.niegrzeczna@bontonex.pl	

Ważne, by stopka nie zawierała zbyt dużej ilości informacji — w stylu „hasło dnia” lub misja firmy. Nie jest to co prawda gafą, jednak starajmy się umieszczać jedynie niezbędne dane kontaktowe.

POLECAM: Wymieniając już kolejny e-mail z tą samą osobą na ten sam temat, kasujemy swoją stopkę — np. za drugim razem, kiedy wysyłamy wiadomość. Pierwszy raz, kiedy wysłaliśmy e-mail, poinformowaliśmy odbiorcę o naszych danych adresowych i stanowisku. Wiele programów automatycznie dodaje stopkę, dlatego trzeba ją wtedy ręcznie usuwać. Polecam to szczególnie tym, którzy mają dużo linijek z informacjami. Nie dość, że może nam to zabierać sporą część ekranu, to jeszcze możemy zostać pośądzeni o megalomanię!

Piszemy e-mail

Przyjęło się, że poczta elektroniczna jest mniej formalna niż tradycyjna, niemniej służy nam do przesyłania i odbierania istotnych, a często

wręcz strategicznych informacji. Dlatego decyzja związana z napisaniem wiadomości e-mail powinna być jak najbardziej przemyślana. Proszę pamiętać, iż my możemy uznać naszą wiadomość za poufną, jednak osoba odbierająca wcale już nie musi mieć identycznego podejścia jak my.

Kolejnym krokiem tworzenia korespondencji będzie „dokładne” wpisanie adresu odbiorcy. Nie pisałbym o tym, gdyby nie fakt, iż czasem mi się zdarza, i to nie tylko mnie, otrzymywać korespondencję, której nie jestem potencjalnym odbiorcą. O ile nie zdarzyło mi się jeszcze otrzymać informacji zawierającej numery losowania totolotka, czego bardzo żałuję, o tyle moja skrzynka odbiera czasem e-maile, których nie powinna. Proszę zauważyć, że nawet część firm o zasięgu ponadnarodowym poniżej stopki umieszcza następujący komunikat: *Jeżeli nie jesteś odbiorcą tej wiadomości, natychmiast poinformuj o tym nadawcę, a następnie ją skasuj.* Jeżeli w ferworze walki zdarzyło nam się pomyłkowo wysłać e-mail do innej osoby, niż zamierzaliśmy, napiszmy e-mail przeproszający. Niby nic nie zyskamy, ale przynajmniej nikt nie posądzi nas o brak dobrych manier.

Następnie musimy wyjaśnić, dlaczego do kogoś piszemy. W tym celu wypełniamy ZAWSZE belkę o nazwie *temat*. Brak wpisania tematu może oznaczać brak dobrych manier, a co za tym idzie — szacunku dla odbiorcy. Zrozumiałe są przypadki zagalopowania się i wysłania wiadomości bez tematu, jednak należy w kolejnej korespondencji za to przeprosić. Co do zbyt szybkiego wysyłania wiadomości e-mail — dwa razy się zastanówmy, nim coś wyślemy. Przypomnę, że kilka razy w życiu miałem sytuację, w której rzuciłem się jak komandos NAVY SEALS w stronę ściany i gniazodka internetowego w celu udaremnienia przejścia wiadomości z komputera do odbiorcy. Niestety z marnym skutkiem.

Jednocześnie wpisując temat, sygnalizujemy odbiorcy, o czym będzie traktowała nasza wiadomość. Ponadto informujemy, iż nie jest to spam i warto ją otworzyć. Temat nie powinien być zbyt długi i zajmować całej belki, nawet jeżeli jest ona dość pojemna. Znam menedżerów, którzy codziennie odczytując po kilkadziesiąt wiadomości e-mail, te bez tematu otwierają na końcu, po sprawdzeniu wszystkich innych, lub po prostu od razu kasują, traktując jako niechcianą pocztę.

Naszą wiadomość zaczynamy od zwrotu grzecznościowego, tak samo jak w przypadku tradycyjnej korespondencji. Jeżeli kontaktujemy się z kimś po raz pierwszy, nie zwracamy się doń zbyt familiarnie, zwłaszcza jeśli odbiorca jest wyższy rangą. Tytułowanie w pierwszych słowach *Panie Marcinie* lub *Pani Kasiu* jest naprawdę dużą gafą. Jeden odbiorca może nam nie zwrócić uwagi, drugi i trzeci również, czwarty i piąty jedynie pomyśli, że jesteśmy niekulturalni, szósty z kolei może swoje oburzenie przelać na treść korespondencji. Jeżeli ktoś wyższy rangą sam wyjdzie z propozycją per „ty” lub per „Pani Jadziu”, możemy na to przystać lub nie, stanowczo, acz kulturalnie mówiąc, iż nie czujemy się zbyt dobrze w takim położeniu.

Powitalne zwroty formalne:

Szanowna Pani, Szanowny Panie, Szanowni Państwo, Szanowna Pani Dyrektor, Witam (mniej formalne i dyskusyjne, niemniej stosowane).

Pożegnalne zwroty formalne:

Łączę wyrazy szacunku, Z wyrazami szacunku, Z poważaniem, Pozostaję z poważaniem.

POLECAM: *Kiedy używamy zwrotów powitalnych, powinniśmy postawić po nich przecinek lub wykrzyknik. Obie formy są poprawne. Należy pamiętać, że po przecinku zaczynamy od nowego wiersza małą literą, a po wykrzykniku dużą. Często z małą literą po przecinku jest problem, gdyż program pocztowy automatycznie wstawia dużą literę. Należy po prostu uważać.*

Ważnym elementem pisania dobrych wiadomości jest ich zwięźłość. O ile w korespondencji prywatnej możemy sobie pozwolić na dłuższe wiadomości, o tyle korespondencja biznesowa powinna być w miarę krótka. Pragnąłbym zaznaczyć, iż nie sugeruję, by starać się stosować skróty językowe i w trzech zdaniach opowiedzieć całą strategię sprzedaży, nie. Bardziej myślę o ograniczeniu się do samych konkretów, bez tzw. „wodolejstwa”. Są ku temu dwa powody:

1. Szanujemy czas naszego adresata, staramy się tym samym od pierwszych słów wskazać, w jakiej sprawie piszemy.

2. Zbyt długie wiadomości czasem „rozchodzą się” po całym ekranie, tekst ulega deformacji i trzeba nie lada umiejętności i wspomnianego czasu, by z powrotem złożyć go w jedną całość (wyjściem z takiej sytuacji, jeżeli musimy wysłać dość długi tekst, jest wysłanie go w formie załącznika).

Przed wysłaniem wiadomości zawsze trzeba sprawdzić poprawność pisowni. Błędy w tekście są niekiedy uznawane za brak szacunku, a nie, jak niektórzy uważają, za swego rodzaju manierę menedżerów dysponujących małą ilością czasu. Chroniąc się przed posądzeniem o brak kultury, możemy:

- a. włączyć sprawdzanie ortografii naszej wiadomości (niektóre programy do obsługi poczty e-mail mają taką funkcję);
- b. przekopiować treść do edytora tekstu, którym się posługujemy, i tam sprawdzić;
- c. poprosić o sprawdzenie osobę, do której mamy zaufanie — jednak nie nadużywajmy tej możliwości.

Może się również zdarzyć, iż osoba, z którą korespondujemy, posiada komputer bez polskich znaków diakrytycznych (ą, ę, ż). *W takiej sytuacji my też powinniśmy pisać wiadomości bez używania polskich znaków.* W innym wypadku odbiorca naszej wiadomości w miejscach „ą”, „ę” czy „ż” będzie miał tzw. krzaczki. Kto choć raz miał z taką formą do czytania, wie, jak trudno sprawnie czytać tekst.

Załącznik. Często się zdarza, iż prócz wiadomości, którą wysyłamy naszym odbiorcom, zajdzie potrzeba wysłania zdjęcia, prezentacji, arkusza kalkulacyjnego czy dłuższego tekstu. Dzięki funkcji załączania mamy możliwość przesyłania dość dużych plików dźwiękowych, graficznych itp. Zanim jednak wyślemy załącznik, powinniśmy:

- a. upewnić się, czy odbiorca jest w stanie taką przesyłkę odebrać — to, że nasze łącze bez problemu przesyła i odbiera kilkunastomegowe pliki, nie oznacza, iż taka sama sytuacja jest po drugiej stronie. A nie ma nic bardziej frustrującego dla odbiorcy jak spowolnione łącze, które pobiera naszą ciężką przesyłkę — wyjściem z sytuacji

może być np. udostępnienie plików na serwerze FTP (często korzystam z tej możliwości, kontaktując się z mediami, kiedy mam do przekazania zdjęcia lub cięższe prezentacje);

- b. upewnić się, czy nasz odbiorca dysponuje programem do odczytu danego pliku, ewentualnie czy posiada najnowszą, zaktualizowaną wersję danego oprogramowania;
- c. regularnie aktualizować programy antywirusowe — nie chcemy przecież być posądzeni o wysyłanie wirusów, nawet jeżeli robimy to nieświadomie. To samo tyczy się pamięci USB (kiedyś musiałem szybko przegrać klientowi dane na komputer i okazało się, że jego program antywirusowy wykrył u mnie kilka podejrzanych aplikacji. Niestety nie mogłem nic skopiować, gdyż włączyły się automatyczne blokady, a ja najadłem się najmniej smacznej potrawy na ziemi, czyli wstydu);
- d. załączyć załącznik. Czasem bowiem zdarza się, iż mówimy o załączniku, a w rezultacie o nim zapominamy.

Zawsze, kierując się dobrymi manierami, powinniśmy informować odbiorcę o załączniku. Proponuję następującą formułę:

Szanowna Pani,

w nawiązaniu do rozmowy telefonicznej, którą miałam przyjemność z Panią odbyć w dniu wczorajszym, przesyłam w załączeniu ofertę na stworzenie identyfikacji wizualnej boksu wystawowego. Oferta zawiera wycenę w trzech wariantach.

W razie pytań proszę o kontakt.

Łączę wyrazy szacunku

Anna Niegreczna

Anna Niegreczna,

Specjalista

BoksyBOX

02-987 W-wa

Ul. Niemila 8/2

tel. kom. +48 664 046 642

a.niegreczna@boksybox.pl

Niechciana poczta, czyli spam. Ważny rozdział nie tylko w części książki poświęconej netykiecie, ale też w historii internetu — i zapewne jego przyszłości. Jedna z teorii głosi, że internauci zaczerpnęli tę kulinarą nazwę ze skeczu trupy Monty Python. Jednak internetowy spam nie wywołuje u mnie takiej radości jak kolejne, niestety archiwalne już, odcinki kapitalnych komików.

Prawie codziennie, niezależnie od wyspecjalizowanych programów zabezpieczających nasze komputery, otrzymujemy dość dużo e-mielonki. Bo przecież zarówno propozycja ukończenia studiów doktoranckich w kilka tygodni, jak i tanie farmaceutyki czy łańcuszek szczęścia to (trochę uogólniając) ten sam typ wiadomości, czyli spam.

Przy okazji pozwolę sobie nadmienić, że w 90 procentach przypadków nie będziemy w stanie pomóc dotkliwie poszkodowanym dzieciom, których załączone zdjęcia wręcz proszą o wsparcie. Z reguły jest to nieprawda — jest to spam, który kryje w sobie programy szpiegujące i spowalniające (w najlepszym wypadku) pracę naszych serwerów, a tym samym i naszą pracę. Obok prawdziwych tragedii ludzkich pojawia się w internecie dość duża ilość oszustów żerujących na naszej dobroci i wrażliwości.

Tak samo się dzieje w przypadku pięknych prezentacji z Malediwami w tle i sugestią wysłania pliku do przyjaciół. Co się stanie, jeżeli nie zastosujemy się do polecenia? Cóż, wedle instrukcji łańcuszka stracimy znajomych, ale z pewnością udaremnimy zainfekowanie naszego komputera. Myślę, że lepiej zadzwonić do przyjaciółki czy przyjaciela i powiedzieć, jak bardzo są dla nas ważni, niż wysyłać im wspomnianą prezentację, zawierającą przy okazji różnego rodzaju wirusy (i denrować kolorowymi widokami, gdy oni są akurat w biurze pod stertą dokumentów).

Pragnąłbym podkreślić, że należy zwracać uwagę na źródło pochodzenia każdej podejrzaney wiadomości. Jeżeli mamy do czynienia z osobą faktycznie proszącą o pomoc lub otrzymaliśmy od znajomego ciekawy film (w końcu na tym opiera się marketing wirusowy), to śmiało angażujemy się, przesyłamy, dzielimy się ze znajomymi (zakładając, iż nie mają nic przeciwko temu). Jeżeli jednak występuje choć cień zawahania,

zignorujemy taką pocztę, prosząc jednocześnie znajomych o nieprzesyłanie nam podobnych plików.

Spam to również oferta wysyłana innej osobie, która uprzednio nie wyraziła na to zgody. Oferta, która wcale nie musi być nośnikiem wirusów czy innych niebezpiecznych programów. Niemniej jest to działanie niezgodne z prawem — o czym mówi ustawa z dnia 18 lipca 2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną (Dz.U. z 2002 r. Nr 144 poz. 1204 z późn. zm.). Przyznam, że pozbawione dobrego smaku są działania tych firm, które niejako obchodzą (tylko w mniemaniu nadawcy) ustawę o niechcianej poczcie i umieszczają w e-mailu „tylko” zapytanie, czy mogą po naszej akceptacji przesłać swoją ofertę — przy okazji przedstawiając swoje produkty. Duże *faux pas*.

Wysyłając pocztę firmową do wielu osób, niech będą to nasi klienci, czasem wysyłamy do wielu odbiorców jeden tekst, np. życzenia świąteczne. Nie jest to wprawdzie ładne, ale o tym później. Wysyłamy więc do wszystkich e-mail i w sytuacji, gdy nie ukryjemy ich adresów (UDW, BCC), każdy, kto otrzymał życzenia, widzi domeny pozostałych kilkudziesięciu czy kilkuset członków naszej listy mailingowej. Wtedy może sobie pomyśleć co najmniej trzy rzeczy:

1. A już myślałem, że łączą nas jakieś wyjątkowe relacje, widzę jednak, że otrzymałem identyczne, szablonowe życzenia co wszyscy.
2. O! Mam nową bazę do moich nowych produktów, muszę szybko ją skopiować i dołączyć do mojej listy mailingowej.
3. O! Właśnie wszyscy zobaczyli mój e-mail. Tylko czekać, aż ktoś dołączy mnie do swojej listy mailingowej. Ten Jarczyński to się chyba nie zna na etykietce.

POLECAM: Wysyłając e-mail do kilku osób z kierownictwa firmy klienta oraz do swoich pracowników, warto w belce wpisać adresy odbiorców wedle zasad precedencji, tj. kierownik, starszy specjalista, młodszy specjalista. Jest to przez wielu niezauważane, niemniej na każdym kroku (kliknięciu) powinniśmy okazywać szacunek osobom, z którymi pracujemy.

Co jeszcze może zdenerwować odbiorcę?

Jeżeli za każdym razem, gdy wysyłamy wiadomość, prosimy go o potwierdzenie odczytania.

Oczywiście są sytuacje, w których z powiadomienia odczytania naszego e-listu powinniśmy jak najbardziej skorzystać, np. przysyłając ważne dokumenty. Niemniej unikajmy tego w codziennej wymianie poczty.

Czego jeszcze nie powinniśmy robić?

Jeżeli uznamy, iż nasza wiadomość jest niezwykle ważna, możemy ją oznaczyć odpowiednim priorytetem (np. wykrzyknik). Będzie to informacja dla odbiorcy, że wiadomość powinna zostać jak najszybciej przeczytana. Błędem jednak będzie oznaczanie każdej naszej korespondencji wspomnianą sygnaturą. O ile pierwsze kilka razy nasz klient zaalarmowany znakiem pilności przeczyta mało wartościową informację, o tyle można przypuszczać, iż w naprawdę ważnym momencie pominie ją, uznając, że jest to kolejne nadużycie wykrzyknika lub innego znaku. A znając prawo Murphy'ego, z pewnością tak się stanie.

Odpowiadamy na e-mail

Jak prędko powinniśmy odpowiadać na wiadomości?

Im szybciej, tym lepiej, niemniej warto szeregować codziennie wiadomości w hierarchii od najważniejszych, pilnych, oznaczonych sygnaturami ważności, do tych, na które możemy odpowiedzieć w późniejszym terminie. Jeżeli nasza odpowiedź wymaga dłuższego zastanowienia się lub zebrania dodatkowych materiałów, możemy uprzedzić o tym fakcie naszego odbiorcę. Informujemy tym samym, iż jest dla nas ważny i interesujemy się danym tematem. Są również pośród nas osoby, które otrzymują bardzo dużo wiadomości, zresztą ta liczba będzie coraz bardziej rosła, ważne, żeby wtedy ustalić sobie system odpowiadania na e-maile. Ja z racji tego, że dużo podróżuję, wydłużam maksymalnie czas odpowiedzi na e-pocztę do siedmiu dni. Choć mam dostęp do przenośnego internetu, to jednak nie zawsze mogę z niego skorzystać. Jeżeli zdarzy się nam przekroczyć termin odpowiadania, przeprósimy osoby, z którymi

korespondujemy, podając powód naszego opóźnienia (o ile jest to możliwe). Jeżeli jednak ktoś nie odpowiada dłuższy czas na naszą korespondencję, skontaktujmy się z nim telefonicznie. Czasem zdarza się, że e-mail gdzieś się zapodzieje.

Czy powinno się konwersować z ogonkiem?

Ogonek to wiadomość, która w miarę rozwoju konwersacji urasta do niebotycznych rozmiarów. Aby powrócić do głównego wątku, należy dość długo kręcić kółeczkiem na myszce. A do tego jeżeli nie kasujemy naszych stopek, korespondencję można liczyć nie w megabajtach, lecz w kilometryrach. Starajmy się zachować jedynie ostatnią wypowiedź, na którą odpowiadamy, pozostałe kasujemy. Jest to szczególnie uciążliwe, gdy korespondujemy z kilkoma osobami naraz lub prowadzimy rozmowę w firmowym intranecie.

Czy powinno się wysyłać świąteczne e-kartki?

Najważniejszy jest gest. Jeżeli z jakichś powodów nie mogliśmy się skontaktować np. z naszym klientem, elegancka e-kartka będzie jak najbardziej na miejscu. Unikajmy jednak załączania plików z nieznanych źródeł, a także udostępniania adresu klienta innym odbiorcom naszych życzeń, jeżeli zapagniemy zrobić wysyłkę zbiorczą. Lepiej zostać trochę dłużej w pracy i wysłać do każdego klienta oddzielnie. No, chyba że mamy ich kilka tysięcy.

Re: Re: Re: Re:

Dla wielu internautów literki „Re:” w tytule wiadomości, na którą odbiorca już odpowiedział, są na tyle irytujące, iż na kolejny e-mail, nawet w tym samym temacie, odpowiadają, tworząc całkiem nową korespondencję. W zasadzie można się zgodzić, że przy którymś z kolei wymienieniu się korespondencją pojawiające się w coraz większej liczbie „Re: Re:” nie dodają zbytniego uroku e-poczcie.

Otrzymałem załącznik i nie mogę go otworzyć

Zdarzają się takie sytuacje, gdyż pomiędzy użytkownikami poczty mogą występować różnice w oprogramowaniu, polityce aktualizacji itp. Nie należy się w żadnym wypadku denerwować, tylko skontaktować jak najszybciej z nadawcą informacji i poprosić go o wysłanie pliku w innym formacie, zamieszczenie na FTP lub o dostarczenie pocztą kurierską. Jeżeli jest to plik tekstowy, można poprosić o wklejenie do treści wiadomości, czego zwykle się nie robi, jednak w sytuacjach wyjątkowych trzeba postępować kreatywnie.

Odpowiedź poza biurem

Cenna funkcja poczty elektronicznej, niemniej odpowiedzialnie stosowana. Kulturalny menedżer wie, że przed wpisaniem takiego komunikatu wcześniej kontaktuje się z klientami, z którymi bezpośrednio pracuje, i informuje, iż na czas jego nieobecności za korespondencję oraz wszelkie inne kwestie odpowiada zastępca. Postawienie klienta w sytuacji, gdy niezapowiedzianie otrzymuje „odповідь poza biurem”, nawet jeżeli e-mail zawiera wszystkie przydatne informacje, jest wielce nieeleganckie. Oczywiście wyłączając sytuacje losowe.

Nie bądźmy przesadnie oszczędni w słowach

Niektórzy zadają via e-mail pytanie, na które dość długo nie otrzymują odpowiedzi. Następnie po dłuższym czasie, kiedy już zapomną kontekstu swojej korespondencji, otrzymują odpowiedź: „W sumie chyba tak” lub „Nie”. Odpowiadając po dłuższym czasie na pytanie, nawet krótkie, przywołajmy, zacytujmy, o co naszemu nadawcy chodziło.

WEB 2.0

Myślę, że opisanie w jednym krótkim zdaniu, czym jest WEB 2.0, byłoby niewystarczające i szkodliwe dla tego społecznego fenomenu. Użyłem słowa „społeczeństwo”, a zatem można przypuszczać, iż WEB 2.0

Potencjalne gafy:

- e-mail bez tytułu;
- e-mail z zawirusowanym plikiem;
- e-mail bez odpowiednich form grzecznościowych;
- e-mail z załącznikiem, ale bez informacji o załączniku;
- e-mail o wysokim prioryecie, który dotyczy błahostki;
- e-mail z ofertą handlową wysłany do kogoś, kto nie wyraził na to zgody;
- e-mail wysłany na pstrokatym tle i z dużą ilością nieadekwatnej do treści grafiki;
- e-mail zawierający upublicznione dane klientów, którzy mogliby sobie tego nie życzyć;
- e-mail z informacją o możliwości otrzymania darmowego telefonu, jeżeli się go dalej prześle;

a także:

- e-mail wysłany z konta firmowego w prywatnej sprawie;
- e-mail o wysokim stopniu pikanterii wysłany nowemu klientowi;
- e-mail, w którym się plotkuje, kolportuje nieoficjalne informacje na temat firmy;
- Polecam wpisanie tego, co uznają Państwo za ważne, i proszę o przekazywanie dalej.

ma związek z ludźmi, czyli menedżerami, konsumentami, producentami, liderami opinii. Tak — tyle że w świecie wirtualnym, w internecie — w wielu serwisach społecznościowych, grupach dyskusyjnych, blogach i forach tematycznych. Wspominam o tym w książce o dobrych manierach w pracy, gdyż coraz częściej dyskusje na temat produktów, usług, firm czy kampanii mają miejsce w globalnej sieci. O tym właśnie się rozmawia w WEB 2.0. Niestety poziom tej rozmowy raz bywa wysoki i merytoryczny, a raz daleki od zasad, o których Dama i Dżentelmen na co dzień pamiętają. Kulturalne uczestnictwo w WEB 2.0 daje nieograniczone możliwości promowania swoich usług, produktów, a także umożliwia poznawanie coraz większej liczby potencjalnych klientów. Co więcej, dziś wielu head hunterów przeszukuje internet w poszukiwaniu naszych wypowiedzi, które mogłyby potwierdzić to, co

piszemy w CV. Nie bez znaczenia będzie również ton naszych komentarzy i styl, w jakim poruszamy się po WEB 2.0.

Zapraszam zatem na krótki przewodnik po kulturalnym poruszaniu się w internetowej społeczności.

Krok 1. Wybieramy społeczność albo ona nas

Wybieramy serwis społecznościowy, który nas interesuje — tym razem będzie to społeczność zgromadzona wokół szeroko rozumianej kariery zawodowej. Kryteria naszej decyzji mogą być różne: poczynając od ilości użytkowników, przez intensywność prowadzenia roznów, a na zawartości merytorycznej prezentowanej w konkretnych grupach dyskusyjnych kończąc. Może być i tak, że ktoś z naszych znajomych zaprosił nas do serwisu, za co oczywiście serdecznie dziękujemy i dołączamy.

Krok 2. Zapoznajemy się z netykieta

W zasadzie to powinna być jedna z pierwszych czynności, którą wykonujemy, wchodząc po raz pierwszy do jakiegokolwiek internetowej społeczności. Czasem zasady zachowania spisane są pod nazwą „Ogólne warunki uczestnictwa”, „Zasady korzystania z serwisu” czy właśnie „Netykieta”. Wprawdzie przyjęte są ogólne zasady co do sieciowego *savoir-vivre*’u, o których zaraz wspomnę, niemniej każda społeczność lub grupa tematyczna mogą mieć swoje dodatkowe wymagania względem użytkowników. Jeżeli mamy wątpliwości, kontaktujemy się z administratorem lub moderatorem. Wspomniane osoby będą mogły pomóc lub przywołać do porządku — jeżeli postąpiliśmy wbrew regulaminowi, a nawet pozbawić członkostwa w grupie tematycznej lub danej społeczności. Jak mawia mój przyjaciel: „Boskie prawo admina”.

Krok 3. Tworzymy swój profil

Będąc już w serwisie społecznościowym, raczej ujawniamy swoją tożsamość (nie zawsze musimy). A zatem uzupełniamy profil zawodowy i dodajemy swoje zdjęcie. Kolejny ważny krok, czyli jak chcemy, by nas

postrzegano? Postępujemy zupełnie jak w świecie realnym, gdzie do różnych sytuacji dobieramy ubiór, aby np. wzbudzać szacunek. Zatem w serwisie o profilu zawodowym załączamy takie fotografie, które wzmacniają nasz wizerunek. Wprawdzie nie musi to być korporacyjna fotografia, gdzie siedzimy przy biurku podparci pięścią pod podbródkiem. Istnieje duża dowolność w prezentowaniu naszych zdjęć, jednak z ograniczeniem w kierunku dobrego smaku, ale Damie i Dżentelmenowi nie trzeba o tym przypominać. Szanujemy przy tym osoby, które mimo wszystko chcą zachować swoją anonimowość.

Krok 4. Wybieramy jedną lub więcej grup dyskusyjnych

Z reguły w serwisach społecznościowych jest wiele grup dyskusyjnych, często nawet podejmujących bardzo abstrakcyjne tematy, ale na tym właśnie polega siła WEB 2.0. Załóżmy, że nasz nowo zalogowany użytkownik jest brokerem ubezpieczeniowym i chciałby pozyskać nowych klientów, a przy okazji zrobić trochę pozytywnego szumu wokół siebie i swojej firmy. Szuka zatem grupy o tematyce ubezpieczeniowej. O ile grupa nie wymaga weryfikacji potencjalnego członka (zdarzają się takie ekskluzywne społeczności), nasz broker zapisuje się do najbardziej interesującej go grupy o tematyce ubezpieczeniowej.

Co internauta powinien zrobić na początku?

Może się przywitać z pozostałymi uczestnikami (w miejscu do tego wyznaczonym).

Część grup posiada oddzielne miejsca (wątki tematyczne), w których uczestnicy danej społeczności się witają. Nawet jeśli takiego wątku nie ma, a my chcemy za jakiś czas aktywnie uczestniczyć w dyskusjach, możemy mimo wszystko się przywitać. Nikt nas na pewno nie zgani, a wrażenie budujemy od pierwszego wejścia.

Powinien obserwować forum, czyli tematykę nań podejmowaną, osoby najczęściej zabierające głos, styl, w jakim prowadzona jest dyskusja, formę zwracania się względem siebie (np. nie per „Panie”, a per „Ty”). Celowo w akapicie wyżej wskazałem, iż dopiero „za jakiś czas” będziemy zabierali głos. Obserwacja forum zabiera trochę czasu. Jednej

osobie zajmie to kilka godzin, gdyż szybko prześledzi wszystkie tematy poruszane w danej grupie, innej z kolei kilka dni.

Jeżeli chce o coś zapytać, powinien najpierw zobaczyć, czy dany temat już nie był wcześniej poruszany, np. rok temu. Wiele serwisów czy grup ma wyszukiwarki działające na zasadzie słowa klucza, a także jasno opisane bloki tematyczne, np. FAQ (ang. *Frequently Asked Questions* — najczęściej zadawane pytania), gdzie można znaleźć interesujący nas temat. Jest to jeden z nągminnie popełnianych błędów przez nowicjuszy — zadanie pytania, na które już udzielono odpowiedzi. Tym większa irytacja moderatorów lub innych uczestników, gdy rozmowa na dany temat została zakończona dzień wcześniej. Unikajmy tego jak ognia!

Krok 5. Jak się kulturalnie udzielać i promować swoje usługi?

Nasz broker ma już swój profil, zapisał się do grup, w których chciałby się udzielać. Ponadto zobaczył, jak rozmawiają ze sobą internauci, czyli jak zadawane są pytania, do kogo można się zwrócić o pomoc i jak moderatorzy reagują na łamanie netykiety. Przechodzi zatem do kolejnego etapu realizowania swojego planu, czyli promowania usług. Myśli, że najprościej będzie umieścić w nowym wątku, który sam stworzy, informację, iż zaprasza zainteresowanych do korzystania z usług, poda przy tym adres swojej strony internetowej... IMHO w żadnym wypadku! Od razu broker zostałby odsądzony od czci i wiary, zbesztany, upomniany. Jak na pierwszy „merytoryczny” wpis naszego bohatera można uznać to za dużą gafę.

Oczywiście jest pośrednie wyjście z takiej sytuacji — wpisanie swojego „ogłoszenia” w wątku do tego przeznaczonym, np. „ogłoszenia” lub „tu wklejamy propozycje”. Jednak jako PR-owiec odradzam takie postępowanie. Zdecydowanie lepiej merytorycznie, w miarę regularnie i taktownie wypowiadać się na internetowym forum, niż od razu promować swoje usługi. Jest to działanie dłuższe, bo PR jest działaniem długofalowym, ale efektywniejsze i na pewno bardziej eleganckie, subtelniejsze.

Dyskutując z innymi, broker nie zawaha się cytować swoich rozmówców. Jeżeli chciałby nawiązać do konkretnej części wypowiedzi lub kilku wątków pojawiających się w długim tekście, może je porozdzielać (tekst jest wtedy bardziej przejrzysty). Do dzielenia tekstu używa „<ciach>” lub „[...]”. Zaobserwujmy to na przykładzie poniżej.

Wypowiedź jednej z użytkowników forum o tematyce ubezpieczeniowej:

Poziom obsługi klientów przez agentów ubezpieczeniowych nie do końca mi odpowiada, nie zawsze są wystarczająco kulturalni. Myślę, iż każdy ma swoje doświadczenia na tym polu, niemniej moje są wyjątkowo smutne. Kiedyś spotkałam co prawda bardzo miłą panią z firmy ubezpieczeniowej, ale niestety po kilku miesiącach zmieniła pracę. W sumie to była bardzo ciekawa osoba. Raz nawet umówiliśmy się w restauracji i okazało się, iż mamy wspólnych znajomych, z którymi regularnie jeżdżę na narty.

Broker chciałby odnieść się tylko do pierwszego zdania:

Poziom obsługi klientów przez agentów ubezpieczeniowych nie do końca mi odpowiada, nie zawsze są wystarczająco kulturalni. <ciach>

Broker: Również spotkałem się z niemiłą obsługą, jednak nie powinniśmy generalizować. Każda branża ma osoby, z których warto brać przykład, i te, o których powinniśmy jak najszybciej zapomnieć.

Niektóre serwisy mają automatyczną funkcję cytowania — zaznaczamy wtedy treść, do której chcemy się odnieść, a tekst pojawiający się w kolejnym wątku jest automatycznie wyświetlany w innym kolorze albo litery znacząco różniący się kształtem od treści podstawowej.

O czym jeszcze powinniśmy pamiętać?

Nie używajmy zbyt wielu emotikoniek. Pomagają nam wprawdzie dodać więcej emocji do treści, niemniej jeżeli nasza wypowiedź składa się wyłącznie z tzw. buziek, moderatorzy mogą po kolejnym podobnym naszym wpisie nerwowo zareagować.

Jeżeli nie musimy, nie krzyczymy. W internecie krzyczenie to pisanie WERSALIKAMI (prawda, że od razu chce się zakryć uszy?). Ponoć dla osób, które mają problem ze wzrokiem, wersaliki są dużym ułatwieniem. Jednak lepiej się tym osobom przysłużyć, jeśli będziemy pisali zrozumiale i bez błędów.

Zawieszamy czasowo swój udział w debatach. Jeżeli jesteśmy zapisani na listę dyskusyjną, która funkcjonuje na zasadzie wymiany opinii via e-mail, pamiętajmy, by za każdym razem, gdy wyjeżdżamy na urlop czy oddalamy się na dłuższy czas od internetu, wyłączyć opcję otrzymywania wiadomości z grupy od pozostałych użytkowników. Innymi słowy, zawieszamy na chwilę działalność. Dlaczego? Odpowiedzialni Dama i Dżentelmen ustawiają przed wyjazdem automatyczną odpowiedź z informacją o niedostępności, kontakcie do zastępcy, ewentualnie terminie powrotu. Pozostawienie aktywnego konta na jakiejkolwiek grupie dyskusyjnej spowoduje, iż za każdym razem, kiedy wywiąże się dyskusja, wszyscy jej uczestnicy oprócz merytorycznej wymiany zdań będą otrzymywali nasz niezwykle inteligentny „komentarz”: *Nie ma mnie w biurze do połowy czerwca, jestem na urlopie, w pilnych sprawach proszę o kontakt z Panią Mariolą Grzeczną.* Gafa jak się patrzy.

Poza tematem. Kiedy w trakcie rozmowy o trzecim filarze (cały czas mówimy o grupie ubezpieczeniowej) przyjdzie nam potrzeba wypowiedzenia się na inny temat, możemy to oczywiście zrobić. Niemniej zawsze warto o tym wspomnieć, niejako sugerując, że się wie, iż nie mówi się na temat, ale chwila tego wymaga. Pomaga w tym akronim OT (ang. *Off Topic*), czyli „poza tematem”.

Potencjalne gafy:

- zbyt pochopne wypowiadanie się na forum;
- obrażanie się na moderatora i administratora;
- zdjęcie w profilu pozbawione dobrego smaku;
- zadawanie pytania, na które już ktoś odpowiedział;
- niestosowanie się do zasad netykiety danej społeczności;
- zbyt nachalne promowanie siebie, swoich usług i produktów;
- niekulturalny ton wypowiedzi względem innych użytkowników serwisu, bloga, forum;

a także:

- nadużywanie emotikonów;
- KRZYCZENIE w nieodpowiednim momencie, nadużywanie wersalików;
- aktywne konto na forum dyskusyjnym podczas dłuższego wyjazdu (irytująca automatyczna odpowiedź);
- Polecam wpisanie tego, co uznają Państwo za ważne, i proszę o przekazywanie dalej.

Kwestie do zastanowienia

- Jakich zwrotów grzecznościowych najczęściej używam w korespondencji oficjalnej?
- Jak często zdarza mi się długo odpisywać na e-maile i co mogę zrobić, żeby ten czas skrócić?
- Czy nowy pracownik otrzymuje w mojej firmie/urzędzie wytyczne, jak obsługiwać pocztę?
- Czy informuję odbiorców o moim załączniku?
- Czy zawsze przed włączeniem się do dyskusji sprawdzam, jakie były wcześniejsze wypowiedzi?
- Jak często aktualizuję swój profil?
- Jak szybko odpowiadam na zaproszenia i korespondencję w grupach dyskusyjnych?

Rozmowa telefoniczna może być często pierwszą formą kontaktu z potencjalnym klientem. Może być również tą jedyną, od której będzie wiele zależało. Warto zatem poświęcić trochę czasu na wypracowanie standardów odbierania telefonów i sposobu, w jaki powinniśmy łączyć się z naszymi rozmówcami. Na podstawie naszego przygotowania, płynności wypowiedzi, taktu i dobrych manier zdecydują oni, czy będą dalej z nami prowadzić konwersację, utrzymywać kontakt lub polecać innym.

Jednym z moich wielu zawodowych doświadczeń, jakie miałem przyjemność zdobywać na przestrzeni lat, była pasjonująca przygoda z badaniami rynku. A dokładniej z badaniami realizowanymi metodą telefoniczną. W przeciągu 4 lat obserwowałem, jak menedżerowie, zarówno polscy, jak i ekspaci, reagują na różne formy powitania, tytułowania oraz samego prowadzenia rozmowy. Słuchając profesjonalnie przeprowadzanych wywiadów, których efektem była zgoda na kolejny kontakt telefoniczny lub spotkanie, miałem możliwość wypracowania skutecznych metod efektywnego prowadzenia rozmowy telefonicznej przy jednoczesnym zachowaniu kultury osobistej.

Telefon stacjonarny

Zanim wybierzemy numer telefonu, czyli jak przygotować się do rozmowy

Przed wykonaniem rozmowy telefonicznej, zwłaszcza gdy będziemy rozmawiali z kimś po raz pierwszy, bezwzględnie musimy się do rozmowy przygotować. Prowadzenie konwersacji z biegu jest oczywiście uzasadnione w nagłych przypadkach, niemniej chodzi nam przecież o sprawienie dobrego wrażenia. Pamiętajmy przy tym, iż nie ma rozmów mniej ważnych — każda z punktu widzenia naszego wizerunku oraz wizerunku instytucji lub firmy, którą reprezentujemy, jest niezwykle istotna. Nie do przyjęcia jest lekceważący ton głosu. Na ten chwyt negocjacyjny Dama i Dżentelmen biznesu z reguły sobie nie pozwalają. Rozmówca powinien mieć świadomość, że jest dla nas kimś wyjątkowym.

Przed rozmową telefoniczną powinniśmy:

1. **Ustalić, z kim będziemy się kontaktowali.** Odbierając codziennie dużą ilość telefonów, odnoszę wrażenie, iż nie jest to tak oczywiste, jak się wydaje. Kiedyś zadzwonił do mnie sprzedawca oferujący usługę, którą sam oferowałem. Nie byłoby w tym nic dziwnego, gdyby ów Dżentelmen nie starał się przekonać mnie, że moi eksperci, którzy są dużej klasy specjalistami, wyjątkowo potrzebują jego produktu stworzonego z myślą o początkujących. W dalszej części rozmowy okazało się, iż dzwoniący całkowicie nie zdawał sobie sprawy z profilu firmy, do której dzwonił.
2. **Dowiedzieć się, jaką funkcję pełni nasz rozmówca lub jakie zajmuje stanowisko.** Pomaga nam to wstępnie określić, czy dana osoba jest wystarczająco kompetentna do podjęcia merytorycznej rozmowy na interesujący nas temat. Tym samym oszczędzamy czas nie tylko swój, ale i osób, z którymi rozmawiamy. Ponadto wcześniejsze poznanie stanowiska naszego rozmówcy pomaga już w trakcie rozmowy wybrać odpowiednią formę tytułowania. Jest to również przydatne w sytuacji, gdy osoba, z którą chcemy

rozmawiać, zajmuje wysokie stanowisko. Tym samym możemy oczekiwać, że wpierv zostaniemy połączeni z sekretariatem lub osobą pełniącą funkcję asystenta.

3. **Dokładnie określić jej temat.** Osoby chaotyczne, mające tysiące myśli naraz, z pewnością są kreatywnymi jednostkami, niemniej trudno się z nimi rozmawia przez telefon. Ratunkiem w takiej sytuacji jest sporządzenie planu rozmowy. Nie chodzi o to, by pisać dokładnie całą treść konwersacji, gdyż jest to praktycznie niemożliwe. Warto jednak wypunktować najważniejsze wątki, które chcemy omówić. Dzięki temu w sytuacji, gdy zbyt odejdziemy od tematu przewodniego, szybko możemy wrócić do meritum. Jednocześnie zawsze trzymajmy w pobliżu długopis i kartkę, dzięki którym możemy zanotować uwagi naszego rozmówcy. Szukanie w trakcie rozmowy kartek, zatemperowanych ołówków oraz niewyschniętych mazaków z reguły jest głośnie i trwa dłużej, niż powinno, a wedle prawa Murphy'ego na pewno nic nie znajdziemy. Przygotowując się, wskazujemy naszemu rozmówcy, iż szanujemy jego cenny czas.
4. **Zadbać o odpowiednie warunki do jej przeprowadzenia.** Jeżeli w pomieszczeniu, z którego będziemy prowadzili rozmowę, panuje zbyt duży hałas, poczekajmy do momentu, w którym spokojnie będzie można zadzwonić. Telefony mają to do siebie, iż potrafią absorbować o wiele więcej dźwięku, niż nam się wydaje. Rozmowa wtedy jest mało komfortowa dla drugiej osoby, a my możemy mieć problem ze skupieniem się. Czasem sami możemy wpłynąć na wyeliminowanie źródła hałasu poprzez wyłączenie radia, telewizora lub poproszenie współpracowników o chwilę ciszy na moment naszej rozmowy. Możemy znaleźć się również w sytuacji, w której naszym miejscem pracy będzie duże pomieszczenie, tzw. open space. Wtedy starajmy się ograniczyć dźwięki, na które mamy największy wpływ, czyli wydawane przez nas samych, np. odgłosy spożywania posiłku, żucia gumy, zadyszki, przesadnego rozbawienia, nieopanowanej irytacji. To wszystko słyhać!

POLECAM: *Zdarza się, że odczuwamy lekkie zdenerwowanie przed rozmową telefoniczną, szczególnie jeżeli rozmowa będzie się odbywała po raz pierwszy lub gdy bardzo nam zależy na jej rezultacie. Zawsze w takich sytuacjach przeprowadzamy rozmowę próbną. Sami ze sobą. Mówimy wtedy głośno, sprawdzając jednocześnie, czy forma, której będziemy używali, nie jest zbyt przesadzona, czy zdanie początkowe nie jest zbyt długie i czy na początku sami się nie zaplączemy w labiryncie uprzejmości. Ważnym elementem dobrych manier jest to, aby osoba obcująca z nami nie odczuła, że takie właśnie zachowanie jest dla nas nienaturalne, gdyż faktycznie nie jest. Jesteśmy tylko trochę zdenerwowani. Każdemu się zdarza.*

Etykieta telefoniczna z perspektywy dzwoniącego, telefonujemy do dyrektora

Wybieramy numer telefonu, jednak nikt nie odbiera. Według zasad dobrego wychowania nie powinniśmy przekraczać 6 sygnałów, kiedy oczekujemy na połączenie. Wskazana ilość jest wystarczająca, by ktoś, kto może podejść do telefonu, zrobił to. Jeżeli jednak nie może, nie starajmy się, by przyczepiono nam łatkę natrętów. Najwidoczniej po prostu nie może. W przypadku nieudanej próby połączenia spróbujmy za 20 minut. Usprawiedliwieniem naszej intensywnej próby skontaktowania się są sytuacje wyjątkowe, niemniej pamiętajmy, by nie tłumaczyć każdej sytuacji jako najważniejszej na świecie.

Udało się nawiązać połączenie, słyszymy upragnione „Słucham?”. Zawsze powinniśmy się przywitać i dać sekundę na odpowiedź naszemu rozmówcy. Czasem jednak zdarza mi się, iż osoba, którą przywitałem formułą „Dzień dobry”, w ogóle tego nie zauważa bądź nie chce zauważyć. Trudno. Nie zrażajmy się. Również ponowne powtórzenie powitania nie ma sensu, a wręcz jest niekulturalne. Ktoś mógłby powiedzieć, że można odpłacić pięknym za nadobne — można, ale nie jest to zachowanie godne ludzi kulturalnych. Kolejnym krokiem będzie zatem przedstawienie się i wyjawienie celu naszej rozmowy, np.: „Dzień dobry (odczekujemy chwilę w nadziei, iż usłyszymy również »dzień

dobry«), nazywam się Adam Jarczyński, dzwonię z firmy »X«. Czy mogę prosić o połączenie z dyrektorem Krzysztofem Gafą?”. Słyszymy, że jesteśmy przełączani. Możemy to wywnioskować na podstawie krótkiego komentarza „Łączę” lub „Chwilka”.

Dyrektor Gafa odbiera telefon i się nie przedstawia. Powtarzamy wtedy nasze powitanie: „Dzień dobry (znowu dajemy chwilę na reakcję), nazywam się Adam Jarczyński, dzwonię z firmy »X«. Czy mógłbym prosić o połączenie z panem dyrektorem Krzysztofem Gafą?”. „Przy telefonie” — słyszymy odpowiedź.

„Bardzo mi miło. Czy może mi pan poświęcić 3 minuty?” Nasz rozmówca może nie być przygotowany na tak długą rozmowę, gdyż sam np. oczekuje na ważny telefon lub zaraz będzie musiał opuścić swoje biuro. Zaproponujemy zatem kontakt w innym terminie. Poruszając kwestię czasu, po raz kolejny okazujemy szacunek drugiej osobie. Pamiętajmy jednak, że w przypadku gdy rozmówca zgodzi się na 3 minuty, nie starajmy się przeciągać ich w nieskończoność.

„Panie dyrektorze, pragnąłbym zaprosić pana...”. Jest to właściwa forma tytułowania, jednak sam często bywam tytułowany podczas pierwszego kontaktu bardzo nieformalnie, tj. „panie Adamie” lub nawet „panie Jarczyński”. Akurat nie jestem przewrażliwiony na tym punkcie, niemniej znam osoby, które niczym byk na czerwoną płachtę reagują na zbyt familiarne zwracanie się do nich przy pierwszym kontakcie. Na takie zachowanie w sytuacjach zawodowych może pozwolić sobie wyłącznie osoba wyższą rangą lub klient. Jednocześnie istotnym elementem przejścia do meritum jest opowiedzenie na początku rozmowy, o czym chcemy z panem dyrektorem rozmawiać. Czasem dopiero pod koniec połączenia dowiaduję się, w jakim celu ktoś do mnie zadzwonił. Nie jest to zbyt profesjonalne. Jednak niegrzecznie byłoby zwracać na to uwagę podczas rozmowy.

„Pozwolę sobie zatem podsumować naszą rozmowę, proszę mnie poprawić, jeżeli się mylę”. Zbliżając się do końca konwersacji, starajmy się podsumować jej najważniejsze elementy. Pomaga to szczególnie w sytuacji, gdy pojawiło się wiele ważnych szczegółów. Już nieraz

podsumowanie uratowało mnie przed błędnym zrozumieniem intencji rozmówcy. Nie ma reguły, kto powinien podsumować rozmowę, może tego dokonać również nasz rozmówca.

Rozmowę kończy osoba, która ją zainicjowała. Można przy okazji wspomnieć, iż jesteśmy wdzięczni za poświęcony nam czas lub że miło się nam rozmawiało. Jest to kolejna cegiełka budująca nasz pozytywny wizerunek w oczach rozmówców. Na zakończenie rozmowy, mając w planach kolejną, mówimy „Do usłyszenia”. Jeżeli następstwem naszego kontaktu telefonicznego będzie spotkanie, wystarczy „Do zobaczenia” lub „Do widzenia”.

POLECAM: *Uśmiechajmy się, rozmawiając przez telefon. Możemy nawet wstać — rozmówca będzie nas lepiej słyszał. W większości przypadków ciepły, spokojny głos powoduje, iż miło nam się rozmawia z drugą osobą. Oczywiście są sytuacje, w których nie powinno się przejawiać oznak radości czy nawet pogody ducha, niemniej warto pamiętać o uśmiechu. Polecam ćwiczenie przed lustrem. Proszę powiedzieć kilka zdań bez uśmiechu i powtórzyć je, uśmiechając się. Prawda, że jest różnica?*

Etykieta telefoniczna z perspektywy osoby odbierającej telefon

Nie dajmy długo czekać osobie, która do nas dzwoni. Etykieta biznesowa zakłada, iż podnosimy telefon jak najszybciej. Przypomnijmy sobie sytuacje, w których bardzo zależało nam, by ktoś w końcu odebrał „ten” telefon. Będąc osobami kulturalnymi, nie chcemy wprawiać innych w zły nastrój. Jest to bardzo nietaktowne. Oczywiście może się zdarzyć, że nie możemy w danym momencie rozmawiać, ale jeżeli istnieje tylko cień szansy, żeby podejść do telefonu i go odebrać, poinformować rozmówcę, iż nie możemy rozmawiać, ale jak zostawi swój numer, my wtedy odzwonimy, to zdecydowanie trzeba z niej skorzystać. Poza tym dzwoniący telefon może również przeszkadzać osobom będącym w pobliżu. O tym też należy pamiętać.

Zawsze witamy dzwoniącego identyczną formułą. Jest to nie tylko ułatwienie dla nas, osób z nami współpracujących, ale też istotny element *Corporate Identity*. Budujemy wizerunek naszej instytucji, firmy

już od pierwszych słów. Nasze komunikaty są spójne — nie trzeba wymyślać na poczekaniu nie wiadomo jakich sekwencji słownych. Często jestem pytany właśnie o to, jaką formułę powitania wybrać. Nie ma co prawda złotej zasady, chociaż warto podkreślić, żeby nie było zbyt długie i niezrozumiałe. Niektóre firmy już na samym początku chcą budować bardziej familiarną więź z rozmówcą i osoba odbierająca połączenie przedstawia się tylko z imienia. Wiem jednak, iż wielu to irytuje. Poza tym Adamów może być zdecydowanie więcej niż dwóch w jednym dziale. Nie mówiąc o całej firmie. Jednocześnie nie każdemu może się podobać formuła zaczerpnięta żywo z krajów anglosaskich, tj. „Adam Jarczyński, w czym mogę pomóc?”. Ja ustaliłem u siebie w pracy następującą wersję: „Polska Akademia Protokołu i Etykiety, Adam Jarczyński. Słucham”. Trzeba się zastanowić, jaka wersja najbardziej będzie pasowała do całościowego wizerunku konkretnego podmiotu. Może imię i nazwisko oraz dział? Ponadto pamiętajmy, iż nie jesteśmy maszynami. Formuła powitalna powinna być wygłoszona w sposób naturalny, chociaż zdaję sobie sprawę, że odbierając telefon po raz setny, możemy popaść w rutynę. Pamiętajmy jednak o tym.

Jesteśmy zawsze przygotowani, by pomóc naszemu rozmówcy. Niezależnie od zajmowanego stanowiska i przypisanych do niego kompetencji możemy odbierać połączenia, których adresatami będą inne osoby. Pamiętajmy, że każde nasze wypowiedziane słowo będzie wpływało na całościowe postrzeganie instytucji. Zatem jeżeli ktoś omyłkowo połączył rozmówcę z naszym działem, poinformujmy o tym dzwoniącego, przy czym zaoferujmy pomoc w znalezieniu właściwego kontaktu. Na przykład: „Połączyła się pani z działem zasobów ludzkich, a osoba, której pani szuka, pracuje w departamencie sprzedaży. Proszę chwilę poczekać, dowiem się, jaki jest numer do niej bezpośrednio na biurko”. Jest to zdecydowanie lepsze postępowanie niż: „Oj, nie wiem, trudno mi powiedzieć, niech pani dalej próbuje”, które notabene często się zdarza.

Jeżeli pracujemy w sekretariacie, powinniśmy posiadać przynajmniej podstawową wiedzę na temat naszej firmy (im więcej, tym lepiej). Ponadto warto zawsze mieć pod ręką listę z imionami i nazwiskami naszych koleżanek i kolegów z pracy. Często spotykałem się z sytuacją,

w której osoby dzwoniące do firmy, gdzie pracowałem, przekreślały nazwiska swoich adresatów. Lista bardzo wtedy pomagała. Jednocześnie jeżeli będziemy łączyli rozmowy, korzystając z dobrodziejstwa tzw. centralki, poinformujemy o tym rozmówcę: „Proszę chwilę poczekać, łączę z panem dyrektorem Krzysztofem Gafą”. Zawsze jednak przed połączeniem podajmy numer wewnętrzny — gdyż połączenie może zostać przypadkowo zerwane i pozostawiamy wtedy wrażenie, iż mało pomogliśmy. Zdarza się, że linia, na którą chcemy się przełączyć, jest po prostu zajęta. Poinformujemy naszego rozmówcę o tym i dodajmy, iż dalej będziemy próbowali go łączyć. Jeżeli sytuacja się nie zmienia, spytajmy, czy dzwoniący zechce poświęcić swój czas i poczeka jeszcze chwilę, czy może jednak zdecyduje się zostawić nam swój numer, imię i nazwisko, a wtedy osoba, z którą nie można się teraz skontaktować, sama zadzwoni. Możliwości jest wiele.

Emocje są częścią naszego życia, również zawodowego. Jednak pomimo nie milej rozmowy z przełożonym czy mało zadawalających wyników sprzedażowych, odbierając połączenie telefoniczne, zostawmy negatywne myśli głęboko, w ostatniej, najniższej szufladzie biurka. Nie jest to łatwe, przyznaję. Niemniej klient lub potencjalny klient albo osoba mogąca nas zarekomendować, gdy jest postawiona w sytuacji nie milego komentarza, naburmuszonego lub nieobecnego głosu, z pewnością nie pomyśli o nas pozytywnie. Jest to trudne, ale zdecydowanie wymagające niższych nakładów finansowych niż długoterminowe i kosztowne kampanie wizerunkowe, które ze względu na kilka nie miłych powitań lub brak empatii z naszej strony mogą się okazać zbyt dużym wydatkiem. Pamiętajmy o sile marketingu szeptanego i potędze plotki.

Co w sytuacji, gdy to rozmówca jest nie miły i natarchywy? Różne są powody zdenerwowania osoby, która do nas dzwoni. Czasem jej zachowanie jest w pełni usprawiedliwione, gdyż wina leży po naszej stronie. Czasem okoliczności są zgoła odwrotne. Za każdym razem musimy się zachowywać profesjonalnie, czyli — być opanowanym, nie dać się wciągnąć w mało konstruktywną dyskusję, starać się za wszelką cenę pomóc. Jeżeli rozmówca mówi podniesionym głosem, który uniemożliwia nam poprawne zrozumienie treści, powiedzmy o tym. Wysłuchajmy

rozmówcę, starając się jednocześnie poznać jego kłopot. Rzeczowo podsumujemy kwestie problematyczne i podajemy propozycję rozwiązania lub poprośmy o czas na zastanowienie z jednoczesną obietnicą, iż odzwonimy i poinformujemy o naszych decyzjach. Jeżeli nie jesteśmy na tyle kompetentni, by rozwiązać dany problem, postaramy się połączyć z osobą bądź przełączyć do osoby, która może naszemu rozmówcy pomóc. Ważne jednak jest, by nie przełączać w nieskończoność, gdyż wówczas osoba przerzucana z jednego działu do drugiego poczuje się jak bohater powieści Franza Kafki. A to wyjątkowo nie mile uczucie. Najlepiej podchodzić do takich małych sytuacji kryzysowych w sposób, w jaki byśmy chcieli, by inni nam pomagali — *jak chciałabym/chciałbym, by osoba, do której dzwonię z problemem, zareagowała?* Jakie powinna dać mi propozycje rozwiązania problemu? Jakiego tonu i postawy oczekuję?

POLECAM: Kiedy realizujemy duży projekt lub właśnie ruszyła kampania promocyjna związana z naszym produktem, starajmy się trzymać dokumenty na ich temat w pobliżu. Często kompetentna i szybka odpowiedź buduje pozytywne wrażenie, które potem skutkuje zakupem usługi lub produktu. Jeżeli będziemy długo szukali odpowiedzi na proste tematy, kontaktów do osób odpowiedzialnych za np. kontakty z mediami czy organizatorami wydarzenia, pozostawimy wrażenie osoby niekompetentnej i słabo zorganizowanej.

Jak się zachować, gdy...

Do pokoju, w którym pracuję, wchodzi szef lub klient.

Co zrobić, jeśli rozmawiam przez telefon?

W przypadku gdy będzie to zwierzchnik, z pewnością zrozumie, iż rozmowa na temat służbowy jest w danym momencie najwyższym priorytetem. Nie trzeba wstawać, machać ręką, bezgłoso witać się, wykonywać jakichkolwiek gestów (czasem może to być nawet słyszalne dla rozmówcy, który może zostać postawiony w sytuacji mało komfortowej). Jesteśmy w pracy i naszym obowiązkiem, a także elementem dobrych manier jest doprowadzenie naszej rozmowy do końca.

Innym przypadkiem jest sytuacja, gdy przyszedł do nas klient. Możemy nawiązać kontakt wzrokowy i wskazać ręką, by spoczął na kanapie lub krześle przy naszym biurku. Można również poprosić osobę, z którą rozmawiamy, o możliwość przywitania klienta, obiecując jednocześnie natychmiastowy powrót do rozmowy. Zawsze potem powinniśmy podziękować, iż osoba rozmawiająca pozwoliła nam okazać szacunek drugiemu klientowi. Podchodzimy wtedy żwawo do klienta, który nas odwiedził, i witając go, prosimy o wyrozumiałość, gdyż rozmawiamy z inną osobą. Obiecujemy, że jak tylko skończymy rozmawiać, podejdziemy i zajmujemy się jego sprawą.

W trakcie rozmowy telefonicznej, którą prowadzę z klientem, dzwoni drugi telefon?

Jeżeli jesteśmy sami w pokoju, przeprósimy na chwilę klienta, informując, że mamy drugi telefon i chcemy przekazać naszemu rozmówcy, iż za chwilę do niego oddzwonimy. Następnie odbieramy przychodzące połączenie, witamy się i wyjaśniamy sytuację. Prosimy o numer telefonu i oddzwaniamy. Zawsze oddzwaniamy. Po powrocie do rozmowy, którą na moment przerwaliśmy, dziękujemy rozmówcy, iż pozwolił nam odebrać drugi telefon. Z jednej strony pokazujemy klientom, że są dla nas ważni, a z drugiej dbamy o dobrą atmosferę konwersacji. Dzwoniący telefon może nam nie przeszkadzać, ale nie możemy mieć już tej pewności względem naszego rozmówcy.

Jeżeli w pokoju jest kilka osób oprócz nas, dajmy znak naszemu współpracownikowi, by podniósł słuchawkę za nas. Z pewnością będzie wiedział, iż trzeba się przedstawić, poinformować dzwoniącego, że my w danym momencie nie możemy rozmawiać, ale bylibyśmy wdzięczni za zostawienie adresu kontaktowego i natychmiast, jak zakończymy rozmowę, oddzwonimy.

Nie wiem, z kim rozmawiam?

Może się zdarzyć, że osoba, która do nas dzwoni, nie przedstawiła się. My z kolei musimy mieć pewność, kim jest, gdyż leży to w naszych kompetencjach (łączymy rozmowy z innymi osobami). Zwracamy się zatem

do niej w sposób następujący: „Czy mogłaby pani/pan przypomnieć mi swoje imię i nazwisko, przepraszam, ale nie dosłyszałem na początku rozmowy”. Dopuszczalne jest również: „Czy mógłbym wiedzieć, z kim rozmawiam?”. Sytuacją ułatwiającą nam dopytanie jest chwila, w której naprawdę nie możemy się połączyć z konkretnym menedżerem. Prosimy wtedy o imię i nazwisko oraz numer telefonu, pod który oddzwonimy, anonsując naszego rozmówcę osobie w tym momencie nieosiągalnej.

Nie możemy sobie przypomnieć osoby, z którą rozmawiamy, a rozmówca wydaje się znać nas doskonale. O ile w życiu prywatnym możemy pozwolić sobie na zgadywanek, choć w zasadzie radzę tego unikać, o tyle w pracy od razu informujemy, że nie wiemy, z kim mamy przyjemność (notabene użycie określenia „Z kim mam przyjemność?” jest uznawane za wytknięcie braku kultury u drugiej osoby, a to jest zachowanie, na które Dama i Dżentelmen nie mogą sobie pozwolić). Zatem znowu zrzucmy wszystko na barki naszej niedoskonałości: „Przepraszam, ale obawiam się, iż nie mogę rozpoznać pani/pana głosu, z pewnością przez mój telefon, który sprawia mi często problem. Czy mogłaby pani/mógłby pan przypomnieć naszą ostatnią rozmowę/spotkanie?”. Jeżeli dodamy do tego szczyptę uśmiechu, nie powinno być żadnego problemu.

Połączenie zostało zerwane?

Oczekując na połączenie, słuchamy jednocześnie miłych dźwięków muzyki. Jednak w pewnym momencie zostajemy rozłączeni. Nie jest to celowe działanie, przynajmniej nie w większości sytuacji. Wybieramy wtedy numer ponownie. Jeżeli nie podano nam numeru wewnętrznego, znowu będziemy kontaktowali się z recepcją, sekretariatem lub asystentem. Poinformujemy, że zostaliśmy rozłączeni, oczekując na rozmowę. Z reguły pani lub pan rozmawiający z nami powie, iż „najwidoczniej jest cały czas zajęte; chyba nikogo nie ma”. Spytajmy wtedy, jak można się zatem skontaktować z naszym rozmówcą. Uzyskana odpowiedź i pomoc będą dobrą miarą profesjonalizmu osób pracujących na pierwszej linii kontaktu z klientem.

Rozmawiamy już z osobą, z którą chcieliśmy się połączyć. Rozmowa trwa już jakiś czas, ale w pewnym momencie zostaliśmy rozłączeni. Z reguły dzieje się tak, że w jednej i tej samej chwili obie osoby dzwonią do siebie. Połączenie jest wtedy niemożliwe. Można tak próbować i próbować, a irytacja będzie rosła w tempie błyskawicznym. Zasada, która uchroni nas przed niepotrzebnym stresem, jest po prostu to, iż oddzwania ten, kto do nas dzwonił.

Często popełniane gafy

Zakrywanie słuchawki dłonią — wyobraźmy sobie pewną sytuację. Ktoś do nas dzwoni, odbieramy telefon, przedstawiamy się — wszystko zgodnie z zasadami. Rozmówca również się przedstawił, ale prosi o rozmowę z naszym kolegą. Kolega podchodzi do nas i niesłyszalnie dla rozmówcy pyta: „Kto to?”, my, zakrywając dłonią kratkę w słuchawce, gdzie znajduje się mikrofon, mówimy, że dzwoni „krecik” — tak nazywamy potocznie naszego klienta. Okazuje się, że „krecik” wszystko słyszał. Nic nam nie powie, niemniej nie jest mu miło. Może po skończeniu projektu nie będzie z nami ponownie współpracować? A budżet powędruje do konkurencji? W rozmowie wewnątrzfirmowej nadajemy pseudonimy naszym klientom — nikt nam tego nie zabroni. Ale pamiętajmy, iż zasłonięcie mikrofonu w słuchawce nic nie daje. Wszystko słychać. Sam kiedyś dzwoniłem do redakcji w celu tworzenia klucza prasowego dla ogólnopolskiej kampanii społecznej. Usłyszałem wtedy przypadkowo kilka dziwnych nieparlamentarnych określeń mojej profesji. Oczywiście były wypowiedziane po wcześniejszym zakryciu słuchawki dłonią. Ryzykowne.

Nieinformowanie o zestawie głośnomówiącym — rozmawiając przez telefon, z reguły nie widzimy drugiej osoby. Zakładamy również, iż konwersacja, którą prowadzimy, odbywa się pomiędzy nami a rozmówcą. Niestety nie zawsze tak jest. O ile nie mamy nic do ukrycia przed innymi, o tyle jeśli w pewnym momencie dowiadujemy się, że słucha nas „cały pokój”, czujemy się skonfundowani. Jako rozmówcy przełączający na zestaw głośnomówiący zawsze powinniśmy spytać drugą osobę, czy nie

ma nic przeciwko rozmowie z większą ilością osób bądź przy większym audytorium. Zawsze trzeba uszanować wolę osoby, którą pytamy. Czy bylibyśmy zadowoleni, gdyby na nasz stanowczy sprzeciw ktoś mimo wszystko włączył głośnik? Jeżeli nie czujemy się komfortowo, rozmawiając przez wspomniany zestaw, a nie chcemy urazić naszego rozmówcy i jego gości, powiedzmy, że słabo go słyszymy. Z reguły to pomaga.

Brak reakcji na powitanie — jest to *faux pas* dużego kalibru. Jeżeli nie odwzajemniamy pozdrowienia „dzień dobry”, możemy zostać szybko zakwalifikowani do grupy mało kulturalnych menedżerów. Tym bardziej że już na samym początku rozmowy, gdzie nie mieliśmy jeszcze szansy wejść na wyżyny merytoryczne, okazujemy rozmówcy brak szacunku. A u niektórych szacunek i respektowanie drugiej strony są często kluczowymi elementami kontaktów międzyludzkich. Dama lub Dżentelmen często nie zwróćą nam uwagi, ale swoje pomyślą i swoje zrobią. Może już nie z nami.

Wchodzenie w słowo — są pośród nas osoby, które bardzo lubią mówić. Jest to odruch jak najbardziej ludzki, niemniej trzeba pamiętać, iż dobry menedżer to jednocześnie osoba potrafiąca słuchać. Wtrącanie się w najmniej odpowiednim momencie konwersacji telefonicznej z drugim menedżerem wywoła irytację u tego drugiego. Jeżeli takie zachowanie będzie miało miejsce dość często, możemy założyć, iż niewiele osób będzie chciało z nami rozmawiać, gdyż uznają nas za tyranów niedopuszczających innych do słowa i nieliczących się z poglądami ani zdaniem pozostałych. Jeżeli nasza koleżanka lub nasz kolega z zespołu tak prowadzą rozmowy — zwróćmy im uwagę. Oczywiście subtelnie i z przeświadczeniem, że to jest nie przytyk, a udoskonalenie komunikowania się z klientami.

Zapowietrzanie się i zbyt szybkie mówienie — niektórzy mają syndrom tzw. „karabinu maszynowego”. Mówią bardzo niezrozumiale, wyrzucając z siebie potok słów przypominający niekończącą się serię szybkostrzelnej broni. Nie dość, że trudno z taką osobą dojść do jakiegokolwiek porozumienia, to jeszcze pojawia się tu czasem czynnik techniczny, dodatkowo utrudniający rozmowę, w postaci słabego łącza

telefonicznego lub głośnego otoczenia. Czasem osoby mówiące bardzo szybko nie nabierają powietrza w miejscach, w których osoba mówiąca normalnym tempem zwykła to robić. W efekcie słyszymy co jakiś czas, że nasz rozmówca jest bliski zawału i wypowiada kilka ostatnich zdań przed zaczerpnięciem powietrza w sposób coraz bardziej cichy. Zdecydowanie nie przystoi. Rozmawiając przez telefon, mówimy niskim tonem głosu i w tempie, które nie będzie powodowało dyskomfortu u naszego rozmówcy.

Telefon komórkowy

Telefon komórkowy w przeciągu kilku lat stał się dostępnym dla praktycznie każdego narzędziem komunikacyjnym. Mają go już dzieci i seniorzy. Używają go menedżerowie. Często nawet więcej niż jeden jest w naszym posiadaniu. Przez to małe pudełko, pełniące często rolę podręcznego komputera, nasze życie zdecydowanie przyspieszyło. Jednak nie jest pośród nas tak długo jak jego starszy brat, czyli telefon stacjonarny. Dlatego też powstaje wiele sytuacji, do których nie jesteśmy przyzwyczajeni, a przy braku zasad u niektórych zawodzą po prostu zdrowy rozsądek i takt, które są niezbędne do zgodnego funkcjonowania zarówno w środowisku prywatnym, jak i zawodowym.

Wszelkie opisane wcześniej zasady dotyczące telefonów stacjonarnych odnoszą się również do telefonu komórkowego. Jednak ze względu na swoją mobilność tworzą się nowe sytuacje, które czasem nie są jednoznaczne. Pozwolę sobie zatem podzielić się z Państwem swoimi spostrzeżeniami oraz pytaniami zadawanymi przez menedżerów.

Pytanie, które najczęściej słyszę podczas prowadzenia szkoleń i wykładów z etykiety biznesu: „Co zrobić, jak zadzwoni telefon komórkowy podczas spotkania z klientem?”. Mamy kilka możliwości zareagowania. Poniżej prezentuję możliwe warianty:

1. Jeżeli oczekujemy na ważną rozmowę, która może nas zastać w czasie trwania spotkania, spytajmy naszego klienta, czy nie miałby nic przeciwko, byśmy mieli włączony telefon. Wytlumaczmy

klientowi, że czekamy na ważne połączenie. Jeszcze nigdy nie spotkałem się z odmową. Jest to zdecydowanie lepsze niż telefon, który nieoczekiwanie nam zadzwonił, a my nie wiemy, co zrobić.

2. Zadzwonił właśnie telefon i nie wiemy, co robić. Przepróśmy naszego klienta — gafa może się zdarzyć każdemu. Następnie spytajmy, czy możemy odebrać w celu poinformowania, że jesteśmy na spotkaniu i zadzwonimy później (sami musimy zdecydować, czy możemy sobie pozwolić na taką prośbę, czy też od razu, czerwieniąc się, brutalnie wyłączamy telefon — rozmówca to odczuje, ale to nasza wina).

Powinniśmy pamiętać, że tak jak w przypadku wyjścia z przedziału w pociągu, gdy zadzwoni nam telefon, tak też powinniśmy opuścić pomieszczenie, w którym znajdujemy się razem z klientem.

Gdzie nie powinniśmy rozmawiać przez telefon? Telefon komórkowy daje nam możliwość rozmawiania w każdym miejscu, w którym uzyskamy dostęp od wybranego przez nas operatora. Dostęp jednak nie upoważnia nas do rozmawiania wszędzie, gdzie chcemy. Zatem lepiej niech pozostanie wyłączony w miejscach o wyjątkowym charakterze (kościół, muzea, teatry, kina, szpitale), podczas konferencji i przyjęć (szczególnie tych zasiadanych). Może się oczywiście zdarzyć, iż charakter naszej pracy nie pozwala nam na permanentne odcięcie się od klientów czy współpracowników. Z uwagi na ten fakt, przebywając w wyżej wymienionych miejscach, po prostu włączmy aparat wibracyjny. Jak już trzeba będzie porozmawiać, oddalmy się znacznie i niezauważalnie odbierzmy telefon.

Jak poznać strategiczne plany przedsiębiorstwa? Bardzo prosto. Wystarczy kilka razy przejechać się pociągiem relacji Warszawa – Poznań lub Katowice – Warszawa. Podczas jednego ze szkoleń uczestniczka powiedziała, że dostrzega pewien brak konsekwencji u niektórych firm — swoich klientów. Proszą o podpisywanie starannie przygotowanych klauzul poufności, a sami podczas jednej podróży pociągiem opowiadają

na głos (mówiąc do słuchawki) o strategicznych planach przedsiębiorstwa. Podobny przykład przedstawił mi inny uczestnik szkolenia, który zajmował się sprzedażą sprzętu elektronicznego. Jechał w przedziale z innym Dżentelmenem. Jak tylko ruszył pociąg, oboje wyciągnęli swoje laptopy i zagłębili się w pracy. Po jakimś czasie współpasażer uczestnika szkolenia odebrał telefon. Nie raczył wyjść z przedziału. Okazało się, że jest konkurencją mojego klienta. Im dłużej rozmawiał przez telefon, tym bardziej słuchający go się cieszył. Dowiedział się wiele na temat nieoficjalnych elementów polityki sprzedaży konkurenta.

Dzwoni telefon — ale co to za dzwonek? Podczas jednego ze spotkań w wieloosobowym towarzystwie jednemu z uczestników zadzwonił telefon. Nie jest to niewybaczalna gafa, niemniej dźwięk, który przypisany był do telefonu, o mało nie spowodował salwy śmiechu u pozostałych osób, wywołując mocne zmieszanie jego właściciela. Zawsze powtarzam, iż dźwięk połączenia, SMS-a lub innych funkcji powinien być tożsamy z charakterem firmy, której jesteśmy przedstawicielami. Prywatnie możemy sobie pozwalać na dźwięki i treści, które cenimy sobie najbardziej (oczywiście dobrze, jak zachowane jest co najmniej minimum przyzwoitości). Pracując dla konserwatywnej branży lub firmy o konserwatywnych poglądach i wiekowym wizerunku, zdecydujemy się na najprostsze formy informowania o przychodzącej wiadomości lub połączeniu.

Identyfikacja rozmówcy — niezależnie od tego, czy znamy właściciela numeru telefonu, czy nie, zawsze się przedstawmy, odbierając połączenie. To dobry zwyczaj. Nie stawiamy naszych rozmówców, którzy nie są naszymi znajomymi, w trudnej sytuacji zbyt familiarnego powitania. Sam doświadczam podobnej sytuacji, gdyż często kontaktuję się z dziennikarzami, którzy z kolei często zmieniają redakcje. Telefon jest więc przechodnim dobrem i po pół roku numer, który jest mi dobrze znany, może należeć już do całkiem innej osoby.

Do której godziny możemy dzwonić? Wedle zasad zaczerpniętych z etykiety towarzyskiej nie powinniśmy przekraczać godziny 22.00. Znam jednak klientów, którzy — cokolwiek by się działo — wyłączają służbowe telefony komórkowe o 19.00 – 20.00. Myślę, że najlepszym

wyjsciem z sytuacji bedzie ustalenie z klientem czy wspolpracownikami, do ktorej godziny mozemy do siebie dzwonic. Ponadto warto ustalic, jakie sytuacje upowazniaja nas do dzwonienia o kazdej porze. Pamietam, jak doradzalem kilka razy w sytuacjach kryzysowych. Pomiedzy mna a klientem byla tzw. czerwona linia. Kontaktowalismy sie wzajemnie o roznych porach. Niemniej byla to sytuacja wyjatkowa i ustalona wziesniej z druga osoba. Poruszajac temat gornej granicy kontaktowania sie ze soba, warto wspomniec, od ktorej godziny mozemy dzwonic w sprawach firmowych. Godzina 8.30 jest jak najbardziej przyzwoita, niemniej to tez mozemy ustalic z druga osoba. Ponadto pamietajmy, ze weekendy rzadzaja sie swoimi prawami. Jezeli nie mam wiadomosci na miare odkrycia Ameryki, unikam telefonowania przed 9.00.

Zaprzyzajnij sie z moja automatyczna sekretarka. Wielu uzytkownikow telefonow komorkowych nie jest w stanie przekonac sie do nagrywania wiadomosci na automatyczna sekretarke — a szkoda. Jest to bardzo przydatna uslug. To niezwykle frustrujace, kiedy odsluchuje nienagrane wiadomosci na poczcie glosowej. Z pewnoscia Panstwo wiedza, o czym pisze. Poczta glosowa zostala stworzona do przekazywania krótkich wiadomosci pod „nieobecność” wlasciciela konkretnego numeru telefonu. Dlatego tez nagrywajac sie naszemu nieosiagalnemu rozmowcy na tzw. skrzynke, pamietajmy o: 1) przedstawieniu sie; 2) krótkim nagraniu — nie rozwlekamy naszej wypowiedzi, mowimy konkretnie i na temat; 3) pozostawieniu swojego numeru telefonu, pod ktorym mozna nas zastac; 4) wskazaniu, kiedy bedziemy dostepni.

Czy musze oddzwaniac? Jezeli odnotowalismy nagranie na naszej skrzynce glosowej z prosba o oddzwonienie w wolnej chwili — uczynimy to. Najwidoczniej osoba, ktora nie mogla sie z nami skontaktowac, ma nam cos pilnego do przekazania. Wazne jest, by proszac o oddzwonienie, napomknac chocby o temacie naszej sprawy. Jezeli jednak uznamy, iz nie powinniśmy, wskazmy, ze temat jest pilny i wazny. Oddzwaniamy jak najszybciej. Jezeli ktos do nas oddzwoni, podziekujemy i przejdzmy do meritum.

Jak powinno się korzystać z poczty głosowej?

Ustawiamy powitanie, które powinno nawiązywać do standardów panujących w pracy, np. „Adam Jarczyński. Proszę zostawić wiadomość, oddzwonię”. Nagranie może być dwujęzyczne. Nie nagrywamy śmiesznych lub trudnych do zinterpretowania powitań.

Jeżeli będziemy dłuższy czas nieosiągalni, nagramy informację, w jaki inny sposób można się z nami skontaktować. Możemy podać numer telefonu stacjonarnego.

Odsłuchujemy regularnie naszą pocztę głosową. Mimo powiadomień od operatora możemy w natłoku zajęć zapomnieć o obowiązku oddzwonienia, a często wiele może zależeć od jednego telefonu. Ponadto nieaktownie jest trzymać w niepewności naszego rozmówcę.

Kasujemy odsłuchane wiadomości. Przepełniona skrzynka nie świadczy dobrze o jej właścicielu. Irytująca jest sytuacja, w której nie możemy nawet zostawić wiadomości naszemu nieosiągalnemu rozmówcy.

Często popełniane gafy

Nieinformowanie o zmianie numeru — jest to problem natury komunikacyjnej. Zawsze, gdy zmienimy numer telefonu, powinniśmy o tym poinformować naszych kontrahentów i znajomych. W końcu to oni nas polecają, a także kontaktują się w sprawach nagłych. Jakież musi być ich zdziwienie, kiedy pod naszym dawnym numerem odzywa się nieznany młody głos, do tego zirytowany, gdyż ciągle ktoś do niego wydzwaniał?

Niewyraźne nagranie na skrzynkę — kilka razy już znalazłem się w sytuacji, gdy nie mogłem odsłuchać nagrania. Szczególnie się martwiłem, kiedy ktoś prosił o pilny kontakt, a niedokładnie podał swój numer telefonu.

Prośenie o numer telefonu komórkowego osoby wyższej rangą. Czy wypada? Zawsze trzeba się liczyć z możliwością odmowy. To osoba wyższą rangą, starsza, decyduje, czy podzielić się swoim numerem komórkowym. Od niej powinna wyjść inicjatywa — identycznie jak w przypadku wizytówek. Pokerowym zagranieciem może być pytanie, w jaki sposób możemy się w przyszłości skontaktować, jeżeli mielibyśmy

informacje interesujące naszego rozmówcę. Jeżeli poda nam swój numer telefonu — wygraliśmy, jeżeli skieruje nas do swojego sekretariatu — mamy sytuację klarowną.

Komórka na stole restauracyjnym — bardzo zły zwyczaj. Niestety często zauważalny. Komórka nie jest i nie powinna być oznaką statusu. Zatem nie ma się nią co chwalić. Poza tym większość telefonów osiągnęła już taką wielkość, iż można trzymać je w kieszeniach lub torebkach. Pamiętajmy też, że restauracja nie jest najlepszym miejscem na rozmowy telefoniczne. Uczestnik jednego ze szkoleń opowiadał, jak gość pewnej restauracji odszedł od stołu i ukrył się za parawanem celem odebrania telefonu. Parawan niestety był postawiony niedaleko stołu delegacji, w której zasiadał mój rozmówca. Pan z komórką tak głośno rozmawiał, iż zmusił przewodniczącego delegacji do zwrócenia mu uwagi.

Rozmawianie, idąc — wielu z nas ma dobrą kondycję i potrafi bez większych trudności prowadzić rozmowę choćby w biegu. Jednak wiele jest osób, które nawet idąc, mogą mieć problemy z regularnym i niezauważalnym oddychaniem. Musimy mieć zatem świadomość, że przy zławszym kroku nasza rozmowa zostanie wzbogacona o dźwięki, które jakbyśmy sami mieli ich słuchać, wydałyby się nam mało eleganckie. Postawmy się w sytuacji rozmówcy.

Kwestie do zastanowienia

- Czy korzystam z automatycznej sekretarki (nagrywanie i odsłuchiwanie wiadomości)?
- Czy oddzwaniam po nieodebranych połączeniach na służbowy telefon, widząc numer, którego nie znam?
- Czy pytam rozmówcę przed przejściem do sedna sprawy o jego możliwość poświęcenia mi czasu?
- Czy wiem, jak inni odbierają moje tempo mówienia przez telefon?

Od wielu lat, praktycznie raz w tygodniu, wyjeżdżam w celach zawodowych. Czasem są to bliskie jednodniowe wyjazdy, a czasem wielodniowe odleglejsze podróże. Bez względu na długość tych wyjazdów łączy je kilka wspólnych, a nawet żelaznych punktów, do których można zaliczyć: przygotowanie, podróż i zakwaterowanie. Warto mieć na uwadze, że będąc w delegacji, podczas wyjazdu, w czasie którego kontaktujemy się z naszymi potencjalnymi lub już pozyskanymi klientami, cały czas jesteśmy bacznie obserwowani.

I nie mówię tu o scenariuszach rodem z filmów szpiegowskich. Myślę bardziej o sytuacjach, które na co dzień nie są dla nas typowe, np. lot samolotem, mieszkanie w hotelu, spotkanie w miejscu, jakiego nie znamy. Tego typu wydarzenia budują wizerunek nasz i naszego pracodawcy, bo przecież nie można zamknąć drzwi i powiesić dobrych manier w przedpokoju na wieszaku.

Oczywiście większość z nas mieszkała przynajmniej raz w życiu w hotelu, najprawdopodobniej większość też leciała samolotem i była w podróży służbowej. Pozwolę sobie w niniejszym rozdziale zaproponować kilka rozwiązań, które spowodują, że będzie się nam wygodniej podróżowało, i które pozwolą skupić się na najważniejszej kwestii — merytoryce naszych spotkań, sprzedaży czy negocjacji.

Przygotowanie do wyjazdu służbowego

Sprawdź, czy masz:

- dokładny adres spotkania i zakwaterowania,
- harmonogram spotkania,
- odpowiedni zapas wizytówek,
- pomysł, jak dotrzeć na miejsce spotkania na czas (może warto być dzień wcześniej ze względu na np. korki?),
- bilety, ważny paszport (jeżeli podróżujesz poza kraje UE) i dowód osobisty,
- przygotowane materiały drukowane, oferty, prezentacje; zawsze pomocna będzie wiedza dot. lokalizacji najbliższego punktu ksero — nieraz zdarzyło mi się z niego skorzystać,
- sprawnie działający sprzęt lub potwierdzenie, że komputer i rzutnik będą czekały na miejscu,
- naładowaną baterię w laptopie, jeżeli zamierzasz kończyć prezentację na dworcu lub lotnisku,
- kopie prezentacji i materiałów w formie elektronicznej; dziś oprócz pendrive'a przyda się tzw. chmura,
- podstawową wiedzę na temat kraju, do którego się wybierasz — jakie zachowanie przystoi, a co będzie uznane za *faux pas*; będzie to istotne szczególnie w kontaktach biznesowych,
- drobne na napiwki i gotówkę, bo nie wszędzie będzie można zapłacić kartą.

POLECAM: Możemy być postawieni w sytuacji, w której wypadłoby zrewanżować się zaproszeniem do restauracji, dlatego sprawdzimy wcześniej, jakie lokale polecają inni podróżnicy (np. w serwisie TRIPADVISOR), bądź zapytajmy personel hotelowy lub naszych znajomych.

Ubiór

Przygotowanie do wyjazdu służbowego można trochę przyrównać do wyjazdu urlopowego — zastanawiamy się, co musimy ze sobą zabrać, żeby później nie kupować brakującej garderoby na miejscu, bez czego nie możemy się obyć, w czym będzie nam najwygodniej. A najlepiej, żeby tego wszystkiego było jak najmniej. Przewidujemy różne sytuacje i staramy się jak najlepiej przygotować.

Poniższe rady potraktujmy uniwersalnie — nie każdy chodzi na spotkanie w garniturze i kostiumie, co nie znaczy, że nie powinien wyglądać profesjonalnie na tle swojej branży i czasem oczekiwać swoich partnerów, klientów bądź przełożonych.

- Ubiór powinien być dostosowany do zasad *dress code* panujących w naszym środowisku biznesowym, do klimatu, pory dnia i okoliczności.
- Jeżeli nosimy koszule — zapakujmy dodatkowo jedną „awaryjną”, to samo dotyczy pończoch i skarpetek. Wiele hoteli oferuje szybkie odświeżenie garderoby, ale wygodniej będzie mieć dodatkowe zabezpieczenie.
- Postawmy na wygodny strój podróżny, który można łatwo zdejmować i zakładać w zależności od temperatury, niemniej nie schodźmy poniżej przyjętego w branży, biznesowego lub zawodowego, poziomu. Może się zdarzyć, że zgubimy bagaż, a nie będzie czasu na zakup nowego, pełnego stroju i udamy się na spotkanie w ubiorze sportowym, co już raz zdarzyło się mojemu przyjacielowi lecącemu do RPA. Walizka z eleganckimi garniturami odnalazła się dopiero w drodze powrotnej.
- Zabierzmy ze sobą dwie pary eleganckiego i zadbanego obuwia, a jeżeli będziemy lecieli samolotem, zasadne będzie założenie lekkich i nieuciskających stóp butów.
- Nawet jeżeli z reguły nasze spotkania odbywają się w nieformalnej atmosferze, warto zabrać „awaryjną” marynarkę w przypadku panów i małą czarną dla pań. Spontanicznie możemy zostać

zaproszeni na przyjęcie czy bardziej elegancki obiad, a wtedy warto mieć ubiór na taką okazję.

- Z praktycznego punktu widzenia i z własnego doświadczenia w podróży polecam, by zawsze lepiej być trochę bardziej *overdressed* niż *underdressed*.

POLECAM: *Jeżeli nie wiemy, jak się ubrać, zawsze możemy zapytać organizatorów bądź gospodarzy, jaki dress code nas obowiązuje. Jeżeli wciąż nie będziemy odpowiednio poinformowani, postawmy na bezpieczną klasykę, która powinna dawać nam możliwość łatwego dostosowania się do okoliczności. Bezpiecznym rozwiązaniem będą stroje mieszczące się w definicji SMART CASUAL.*

- Nie ruszajmy się z domu bez podróznego zestawu szyjącego, w którego skład wchodzi: guziki, nitki i igły — choć dziś można go już spotkać w większości hoteli z przynajmniej trzema gniazdkami.
- Warto również zapakować mały zestaw czyszczący do butów, a jeżeli nie będziemy mieli takiej możliwości, powinniśmy zaopatrzyć się w ogólnie dostępną nasączoną gąbkę do butów — choć można oczekiwać, że tak jak zestaw szyjący, gąbka będzie w naszym pokoju hotelowym, w wersji jednorazowej, bądź na korytarzu w hotelu spotkamy maszynę czyszczącą (genialny wynalazek).
- Na szczęście w większych miastach bądź na lotniskach są sklepy, których asortyment jest bliski drogerii, niemniej warto pamiętać o wszystkich kosmetykach, które są niezbędne, by dobrze wyglądać na spotkaniach.
- Wybierając się w podróż, bez względu na środek transportu publicznego, unikajmy stosowania dużej ilości perfum. Wprawdzie z założenia nie powinno się zbyt intensywnie pachnieć nawet najmodniejszym zapachem, to jednak w podróży — wyjątkowo — należy zwrócić na to uwagę.

- Wprawione podróżniczki i podróżnicy nie zabierają specjalnych pokrowców na marynarkę, kostium czy koszulę, by po wyjęciu z walizki były gotowe do założenia. Wiedzą, jak pakować garderobę, by się nie gnioła, ale takie składanie, choć nietrudne, wymaga praktyki. Jeżeli więc czujemy, że powinniśmy skorzystać z żelazka, poprośmy o to wcześniej obsługę hotelową — już podczas rezerwacji bądź od razu po przybyciu na miejsce noclegu. Czasem do takiego żelazka może być ustawiona kolejka, co zdarzyło mi się raz w Poznaniu, kiedy do hotelu przyjechała duża grupa turystyczna i wszyscy zaczęli w jednym momencie przygotowywać się do wyjścia. W hotelach o wyższym standardzie żelazko będzie elementem stałego wyposażeniu pokoju.

Podróż

Samolot

Ogólnie dostępny, stosunkowo tani, ale wciąż pod wieloma względami wyjątkowy środek transportu, chociażby ze względu na ilość procedur związanych z bezpieczeństwem, jakie obowiązują na lotnisku i w samym samolocie. Zachowanie zasad dobrych manier będzie tu wyjątkowo ważne.

Czas

Bez względu na to, czy odprawa została zrobiona w domu, przez stronę WWW, czy będzie przeprowadzona na lotnisku, należy zarezerwować sobie odpowiednią ilość czasu na dotarcie do lotniska i na procedury lotniskowe. Przewoźnik z reguły informuje, że należy się stawić w porcie lotniczym na dwie godziny przed odlotem. Oczywiście zdarzają się wypadki losowe, takie jak korek, klucz, który podczas wychodzenia z domu nie chce wyjść z zamka, czy kot, który ukrył się w szafie, a my zastanawiamy się, czy czasem nie wyszedł na klatkę schodową. Jednak większość sytuacji powinniśmy przewidzieć.

Pamiętajmy, że:

- **nie wszystkie lotniska są takie same**, a co za tym idzie — ich przepustowość może być zdumiewająco ograniczona. Niedawno na lotnisku w Bolonii czekałem na nadanie bagażu w jednej kolejce, w której stali wszyscy inni podróżni zmierzający w różnych kierunkach. Gdybym nie przyjechał przypadkowo wcześniej, mógłbym później nerwowo biegać po lotnisku w poszukiwaniu swojego samolotu. Problem jest jeszcze większy, jeżeli nie podróżujemy sami, a z przełożonymi, i to my odpowiadamy za wszystkie kwestie związane z podróżą. Nie polecam widoku szefowej biegnącej przez odprawę jak gazela, która później zmienia się w lwa;
- **w samolocie lecą z nami inni pasażerowie**, dlatego tak ważne jest planowanie, ile czasu zajmie nam dotarcie na lotnisko. Nie znam nikogo, kto czerpałby przyjemność z faktu, że wchodzi ostatni do autobusu, który transportuje nas do samolotu, już po kilkakrotnym wywoływaniu, a wokół siebie widzi samych zirytowanych współpasażerów;
- **mogą zdarzyć się również opóźnienia** związane z czynnikami, na które nie mamy wpływu, takie jak warunki pogodowe czy kwestie techniczne. W takim wypadku należy jak najszybciej poinformować osoby, z którymi mamy się spotkać, że najprawdopodobniej nie będziemy w stanie dotrzeć na czas. Im szybciej skontaktujemy się z zainteresowanymi, tym większą możliwość reakcji będą mieli. Mając to na uwadze, zawsze staram się umawiać spotkania dopiero kilka godzin po wylądowaniu, o ile nie przylatuję na miejsce spotkania np. dzień wcześniej. Dzięki temu mam szansę na podjęcie alternatywnych rozwiązań.

POLECAM: *Jeżeli umawiamy się na ważne spotkania tuż po wylądowaniu, igramy z czasem — sytuacji nieprzewidzianych, które mogą opóźnić nasze przybycie, jest mnóstwo. Dlatego bezpieczniej będzie zapewnić sobie odpowiedni bufor czasowy — sprawdziłem to wielokrotnie w praktyce.*

Procedury

Na każdym lotnisku będziemy informowani, co możemy, a czego absolutnie nam nie wolno zabierać na pokład albo wwozić w ogóle do kraju, nawet w luku bagażowym — coś, co wydaje się niewinnym i wyjątkowym prezentem biznesowym z kraju afrykańskiego, w Polsce może zostać uznane za nielegalny przemyt. Na lotnisku usłyszymy informację, że pozostawienie bagażu bez opieki może skutkować jego usunięciem ze względu na bezpieczeństwo.

POLECAM: *Do wszystkich procedur powinniśmy się bezwzględnie stosować. Nie negocjujemy — nawet jeżeli jesteśmy w tym dobrzy. Obsługa naziemna lotniska, a także personel pokładowy dokładnie wiedzą, co możemy, a czego nie powinniśmy robić. Nietaktem będzie jakakolwiek polemika, która prowadzona nawet w dobrej wierze może się skończyć usunięciem z listy pasażerów.*

Na pokładzie samolotu

Wejście do samolotu — zanim uśmiechnięta stewardesa bądź steward powitają nas na pokładzie, czasem będziemy musieli na niego wejść z płyty lotniska, a nie z tzw. rękawa, czyli korytarza podłączanego do samolotu, będącego przedłużeniem budynku lotniska. Do samolotu zmierzamy spokojnie, nie biegamy celem zajęcia jak najlepszego miejsca w kolejce przy schodach na pokład. Tych kilka chwil na płycie lotniska powinniśmy spędzić na bacznej obserwacji obsługi i stosowaniu się do ich prośb. Nie wspominałbym o tym, gdybym niejednokrotnie nie był świadkiem sytuacji, kiedy to podróżujący zbaczali z trasy wyznaczonej przez personel naziemny i robili sobie zdjęcia pod silnikiem, skrzydłem czy na tle bagaży. Pewno te fotografie wiszą na honorowych miejscach w każdym domu.

Personel pokładowy — stewardesy i stewardzi, zawsze uśmiechnięci i pomocni. Ich zadaniem jest umilenie naszej podróży, ale również stanie na straży bezpieczeństwa na pokładzie. Należy przy tym pamiętać, że podczas lotu w samolocie znajduje się kilkadziesiąt innych pasażerów (a nawet kilkaset), dlatego zwracamy się do stewardes

z pytaniem lub prośbą w sytuacjach, które faktycznie wymagają ich pomocy bądź komentarza. Traktujmy personel pokładowy jako gospodarzy, z których zdaniem się nie polemizuje.

Bagaż — na pokładzie często mamy ze sobą mały bagaż podręczny, którego zapakowanie warto wcześniej chwilę przemyśleć. Jako że samolot jest mimo wszystko miejscem, gdzie trudno zatańczyć walca wiedeńskiego i ruchy ograniczamy do minimum, tak żeby nie przeszkadzać współpasażerom, warto ułożyć zawartość naszej torby bądź plecaka w wygodnej do wkładania i wyjmowania kolejności. Dzięki temu ułatwimy podróż nie tylko sobie, ale i innym.

Wyjątkowo niekomfortową sytuacją dla pozostałych podróżnych jest ta, kiedy tuż po wejściu na pokład stoimy przy swoim fotelu i długo szukamy czegoś w bagażu podręcznym, tamując przejście do dalszej części samolotu.

Jeśli to możliwe, wcześniej wyjmijmy gazetę, książkę czy notatnik, z których chcemy korzystać w trakcie lotu, i po włożeniu bagażu do luku nad głową sprawnie zajmijmy miejsce. Oczywiście możemy to wszystko wyjąć, gdy samolot wystartuje i usłyszymy komunikat, że można rozpiąć pasy. Ale czasem po prostu wygodniej będzie to zrobić przed zajęciem miejsca, zwłaszcza jeżeli siedzimy przy oknie.

Współpasażer — jedni traktują lot samolotem jako okazję do poznania nowych osób, inni z kolei marzą, by tylko ktoś się do nich nie (ujmując mało zgrabnie) „przyczepił” i nie zanudzał ich całą podróż, a wolne siedzenie obok traktują jako większy bonus niż darmowe drinki. Jakkolwiek byśmy nie podchodzili do naszej współpasażerki bądź współpasażera, należy pamiętać o podstawowych zasadach uprzejmości i taktu.

- **Przywitanie się** — nie będzie niczym zdrożnym — ale wystarczy słownie, bez naruszania strefy społecznej, choć pewno nie-raz to zrobimy ze względu na ograniczoną ilość miejsca.
- **Przedstawienie się** — też nie będzie przekroczeniem delikatnej linii taktu, choć nie oczekujemy, że druga strona odwzajemni się tym samym. Innymi słowy — nie musimy.

- **Small talk** — jest w sumie stworzony do takich właśnie sytuacji, ale nie przeciągajmy go w nieskończoność. Niektórzy muszą coś mówić podczas startu, żeby odwrócić swoją uwagę od stresującej chwili. Jeżeli ktoś zbyt długo zabawia nas rozmową, utnijmy ją taktownie potrzebą wrócenia do swoich obowiązków, gazety, przygód Erasta Fandorina bądź długo oczekiwanego snu.
- **Miejsce siedzące** — podróżując służbowo z osobą wyższą rangą, jeżeli mamy miejsce przy oknie, możemy je zaproponować naszej szefowej — jest to miejsce o tyle wygodniejsze, że osoba je zajmująca nie będzie narażona na szturchnięcia przechodzących korytarzem. Jeżeli podróżujemy w pojedynkę i mamy miejsce przy oknie, a z różnych względów będziemy zmuszeni do częstego wychodzenia, możemy taktownie zaproponować współpasażerowi zamianę miejsc, troszcząc się tym samym o komfort jego podróży.
- **Rozłożenie siedzenia** — w zależności od samolotu rozłożenie siedzenia jest mniej lub bardziej odczuwalne dla osób siedzących za nami, dlatego nie zaszkodzi zapytać, a na pewno upewnić się, czy można lekko bądź bardziej zdecydowanie opuścić nasze oparcie. Ktoś siedzący z tyłu może mieć rozłożony stolik, na którym leży otwarty komputer albo gorące napoje.

Sprzęt elektroniczny — Europejska Agencja Bezpieczeństwa Lotniczego ogłosiła w 2013 r., że telefony komórkowe mogą być włączone podczas startowania i lądowania. Do tej pory było to zakazane ze względu na potencjalne zakłócenia generowane przez telefony, wpływające na bezpieczeństwo funkcjonowania sprzętu pokładowego. Pomimo tego każda z europejskich linii lotniczych sama określa, czy się na to zgadza, czy nie. Dlatego jeżeli stewardesa poprosi nas o wyłączenie telefonu, zrobmy to natychmiast. Niestety czasem widzę, że taktowna obsługa pokładowa kilka razy podchodzi do tej samej osoby z prośbą o wyłączenie sprzętu. Status na Facebooku może poczekać, a *check in* mogliśmy zrobić na lotnisku.

Słuchawki — gdy już spokojnie słuchamy sobie *Walkirii* Wagnera, lecąc z prędkością przelotową 650 km/h, pamiętajmy, że osoba siedząca obok nie do końca może być miłośnikiem tego gatunku muzycznego, a nawet gdyby była, to może w danym momencie wolałaby spokojnie poczytać lub się zdrzemnąć. Głośność w słuchawkach powinna być dostosowana do otoczenia, tzn. otoczenie nie powinno słyszeć tego, co my słyszymy.

Komputer — o ile personel pokładowy nie poprosi nas o umieszczenie komputera w luku bądź pod siedzeniem, co może mieć miejsce podczas startu, lądowania i częstych turbulencji, powinniśmy pamiętać, że dźwięk, który emituje nasze urządzenie, również nie jest przeznaczony dla uszu współpasażerów, dlatego albo wyłączmy go całkowicie, albo założymy słuchawki.

Posilek — w zależności od standardów panujących w danych liniach lotniczych posiłku może w ogóle nie być, ale możemy też zostać poczęstowani dość rozbudowanym menu. Kultura spożywania dań nie będzie odbiegała od zasad obowiązujących kilka tysięcy metrów poniżej. Warto jednak pamiętać, by:

- **nie komentować** ostentacyjnie podanego posiłku;
- **nie wymachiwać** sztućcami — wprawdzie w większości przypadków będą plastikowe, ale te też mogą zrobić krzywdę podczas nieoczekiwanej turbulencji;
- **nie opuszczać** w trakcie konsumpcji swojego miejsca, jeżeli siedzimy przy oknie. Byłoby to wyjątkowo niewygodne dla osoby siedzącej bliżej przejścia. Większość czynności, których nie będę szerzej opisywał, można wykonać przed podaniem posiłku;
- **nie upychać** chusteczek czy opakowań po daniach w siedzeniu. Po skończonym posiłku personel pokładowy zawsze zbiera wszelkie pozostałości po konsumpcji.

Wnoszenie na pokład samolotu potraw o charakterystycznym oraz intensywnym zapachu, a następnie ich konsumowanie może być uciążliwe dla pozostałych pasażerów.

Tytoń — jedynym wspomnieniem po czasach, kiedy można było palić w samolocie, są zaślepki w podłokietnikach, gdzie znajdowały się popielniczki. Zasady obowiązujące na pokładzie jasno określają — nie palimy. Bez względu na to, czy jest to klasa VIP, czy toaleta. Tak popularne dziś e-papierosy są traktowane na równi z tradycyjną lulką.

Po wylądowaniu:

- **nie klaszczemy** — znajomy pilot powiedział, że on tego i tak nie słyszy. Choć słyszałem pewną teorię, że jest to forma odreagowania, a zatem...
- **czekamy na komunikat** rozpięcia pasów — to, że bezpiecznie wylądowaliśmy, nie znaczy, że samolot nie zahamuje gwałtownie;
- **płynnie opuszczamy** nasze miejsca — spakujmy bagaż podręczny przed lądowaniem. Dzięki temu nie będziemy blokowali wychodzących pasażerów, pakując się w przejściu;
- **żegnamy się** z personelem pokładowym przy wyjściu. Nawet jeżeli byliśmy wyjątkowo zadowoleni z pracy stewardes i stewardów, nie wręczamy napiwków. Miłym gestem będzie opublikowanie w jednym z kanałów społecznościowych danej linii lotniczej kilku ciepłych słów na temat odbytego lotu.

Pociąg i autobus

Wiele z zasad obowiązujących w samolocie ma zastosowanie również w pociągu czy autobusie i w większości przypadków można je zdroworozsądkowo przenieść na grunt wybranego środka transportu publicznego, bo przecież zbyt głośne słuchanie muzyki albo nawet e-booka z radami guru biznesu Briana Tracy'ego przeszkadzać będzie zarówno osobie siedzącej obok nas w autobusie czy pociągu, jak i w opisywanym już samolocie.

Powitanie — jeżeli podróżujemy w otwartym przedziale, zasady są identyczne z tymi obowiązującymi w samolocie.

Tak samo jak w przypadku przedziału kilkuosobowego, wypadałoby powitać innych formułą nawiązującą do obecnej pory dnia.

Okno, światło, drzwi — jeżeli cokolwiek nam przeszkadza (wieje, świeci) — zanim podejmiemy jakąś akcję, zapytajmy pozostałych, czy nie mają nic przeciwko. Czasem po prostu nikomu się nie chce zamknąć okna albo wszyscy myślą, że nie wypada, a należałoby po prostu zapytać.

Buty — nawet jeżeli mamy skarpetki najczystsze z najczystszych i jedziemy sami w przedziale, a pod nogi damy jeszcze kawałek gazety bądź chusteczki, to dużą gafą będzie położenie nóg na siedzeniu naprzeciwko. Po prostu tak nie robimy.

Zdrowie — czasem nawet w trakcie przeziębienia jesteśmy zmuszeni do korzystania z transportu publicznego. Nie jest to zbyt komfortowe, ale w niektórych przypadkach możemy ograniczyć dyskomfort współpasażerów, którzy mogą być narażeni na nasze kichanie, używanie chusteczek i mało eleganckie — choć silniejsze od nas — pociąganie nosem. W tym celu warto przed podróżą zaopatrzyć się w środki powstrzymujące wyżej wymienione dolegliwości.

Telefon komórkowy — myślę, że temat został wyczerpany w rozdziale poświęconym komunikacji telefonicznej, ale przyznam, że wciąż wielu podróżnych ma problem z właściwym używaniem telefonów podczas podróży w pociągu czy autobusie. Pamiętajmy, szczególnie w kontekście biznesowym, że w czasie podróży przebywamy w grupie osób, które niekoniecznie muszą słuchać naszej rozmowy o tym, jak to dobrze się nam powodzi.

Dyskrecja — domena Dam i Dżentelmenów. Obowiązuje nas zawsze, ale w gronie osób, którym ufamy, stajemy się mniej czujni. Można to czasem zaobserwować podczas podróży pociągiem. Jakiś czas temu wracałem z Krakowa i do przedziału weszła grupa bardzo rozradowanych osób. Po chwili już wiedziałem, że jadę z pracownikami działu marketingu, że przygotowują oni ciekawą kampanię reklamową nowego produktu, za którego promocję będzie odpowiadała agencja X, bo ci z agencji Y są drożsi i mniej kreatywni. Przy okazji padło kilka nazwisk, kilka anegdotek. Tak się nie robi, nawet jeżeli jedzie z nami tylko jeden pasażer i ma słuchawki w uszach.

Konsumpcja — nie będzie gafą skonsumowanie kanapki, ale już kłopotliwym dla współpasażerów może być zjedzenie kebabu, który

w biegu chwyciliśmy na dworcu. Uwielbiam kebaby, ale nie odważyłbym się ich jeść w przedziale z powodu specyficznego zapachu. Pomijając już aspekt estetyki jedzenia tego dania.

Wagon restauracyjny — przeznaczony jest dla osób zainteresowanych konsumpcją, dlatego jeżeli już zjedliśmy, a widzimy duże zainteresowanie innych osób ofertą gastronomiczną, zrezygnujemy z przegłądania przy stoliku wiadomości na naszym tablecie i ustąpmy miejsca. Wiadomości możemy z powodzeniem odczytać w przedziale.

Przystanki — w przypadku autobusów na dłuższych trasach są postoje. Taktownie będzie dostosować się do zaleceń kierowcy i być z powrotem w autobusie przed wyznaczonym czasem. Nietaktownie będzie myśleć, że jeżeli inni czekają w kolejce, aby kupić hot doga, to ja też mogę. Ale o tym, oczywiście, wiemy.

Miejsca nienumerowane — w niektórych liniach autobusowych miejsca są nienumerowane i podczas wspomnianego przystanku możemy zastać nieznaną osobę, która siedzi na naszym miejscu. Byłem świadkiem sytuacji, kiedy pasażer długo tłumaczył, że zajął to miejsce wcześniej, a przecież wystarczyło położyć gazetę lub coś, co świadczy o tym, że ktoś już tu siedzi.

Bagaż — w pociągu, na półce bagażowej, czasem mamy okazję pobawić się w klasyczną już grę o nazwie TETRIS. Jeżeli podróżuje z nami dużo osób, a my mamy inną wizję ułożenia walizek, zapytajmy, czy ich właściciele nie mają nic przeciwko, byśmy coś poprzerastawiali. Przecież ktoś może wieść słoiki pysznych gołąbków, które nie znoszą, by je nerwowo przesuwając.

Transport własny — samochód

Możemy podróżować sami, ale również z przełożoną bądź koleżankami i kolegami z pracy. Fakt, że jesteśmy kierowcą i jesteśmy w posiadaniu samochodu — własnego lub służbowego — nie upoważnia nas do tego, by wszystko było podporządkowane tylko pod nas i nasze zwyczaje.

Przed podróżą warto pamiętać o:

- czystości samochodu wewnątrz, również w bagażniku, i na zewnątrz — jeżeli pogoda na to pozwala;
- osobach, które nie czują się komfortowo pośród palaczy;
- przerwach — najlepiej wcześniej ustalić, kiedy je planujemy;
- rozmowie — duże wyzwanie dla podróżujących, ale zawsze można spróbować się wyłączyć;
- klimatyzacji — trudno dogodzić wszystkim, ale jeżeli lubimy niskie temperatury, uprzedźmy wcześniej naszych pasażerów, że może być chłodniej;
- marynarce lub kostiumie — jeżeli będziemy w nich jechali, będą pogniecione. Powieśmy je na wieszaku, tylnym siedzeniu lub po prostu połóżmy w bagażniku.

Jeżeli podróż ma charakter bardziej formalny, można zadbać o właściwe rozsadzenie pasażerów, co zostało dokładnie opisane w rozdziale „Precedencja”, niemniej jeżeli to my kierujemy, honorowe miejsce przypada osobie siedzącej obok kierowcy.

Zakwaterowanie

W końcu udało się nam dotrzeć do miejsca chwilowego zakwaterowania. Wielkie sieci hotelowe, ale również te pojedyncze hotele będą namawiały do tego, byśmy czuli się u nich jak u siebie w domu. Bardzo to miłe z ich strony, ale jest kilka rzeczy, które odróżniają pokój hotelowy od naszego M-3.

Obsługa (nie mylić ze służbą) — pomocna, spełniająca niemal wszystkie nasze zachcianki. W zależności od rangi hotelu ilość obsługi i jej podział ze względu na obowiązki może być bardzo rozległy. Zawsze jeżeli mamy jakiegokolwiek wątpliwości, np. związane z naszą rezerwacją, warunkami panującymi w pokoju czy usługami świadczonymi przez hotel, kontaktujemy się natychmiast z recepcją, *concierge*, *room service*

lub działem obsługi pięter. Bądźmy przy tym taktowni i pamiętajmy, że wszystko, co mówimy i robimy, jest przekazywane dalej.

Dress code — przyjęło się, że im wyższa ranga hotelu, tym bardziej formalne zasady ubierania się nas obowiązują. Oczywiście w takich okolicznościach trzeba się kierować zdrowym rozsądkiem i nie przesadzać z wyjątkowością naszej garderoby, niemniej same kąpielówki i klapki, które zakładamy z myślą o relaksie w hotelowym basenie, to stanowczo za mało, by poruszać się po hotelu. To samo tyczy się ubioru, w jakim będziemy się prezentowali w hotelowej restauracji czy barze — powinien być dostosowany do miejsca. Jeżeli mamy problem z oceną, zapytajmy obsługę, z chęcią nam podpowiedzą — poruszamy się tu cały czas w obrębie wątku biznesowego i hoteli bardziej ukierunkowanych na biznes niż resortów wakacyjnych, w których klapki mogą być codziennością, co nie znaczy, że nie zobaczymy wieczorową porą smokingu.

Restauracja hotelowa — najczęściej korzystam z niej podczas śniadań. Z reguły poranny posiłek jest serwowany w postaci wygodnego stołu szwedzkiego. Przy wejściu do sali restauracyjnej będzie stał pracownik hotelowy, z którym się witamy. Prawdopodobnie zostaniemy poproszeni o podanie swojego numeru pokoju w celu weryfikacji. W dobrym tonie będzie podchodzenie kilka razy po różne potrawy lub nawet po tę samą zamiast nabierania wielkich kopców na talerz, a w rezultacie niezjadania wszystkiego, co wybraliśmy. Z restauracji hotelowej, w której serwowane jest śniadanie, nie zabieramy dań na wynos ani nie prosimy obsługi o zapakowanie posiłku. Byłoby to dużą gafą.

Goście hotelowi — jako że w hotelu nie jesteśmy sami, jak Jack Nicholson w *Łśnieniu*, powinniśmy pamiętać, że ściany mogą być cienkie, o czym niejednemu raz się przekonałem, i bardzo głośne rozmowy telefoniczne czy konferencje telefoniczne nie powinny być prowadzone w pokoju hotelowym. To samo dotyczy głośnego oglądania telewizji bądź pobudek z radiem lub muzyką w tle. Z reguły w hotelu — w przestrzeniach ogólnie dostępnych — nie powinniśmy podnosić głosu.

Minibarek — niezwykle kuszące maleństwo z niebotycznie wysokimi cenami. Upewnijmy się przed konsumpcją batonika, czy faktycznie wciąż będzie nam on smakował, jeśli okaże się, że jego koszt wynosi

tyle co pięć batoników zakupionych w sklepie. Oczywiście wszystko jest dla ludzi, dlatego za wszystko, co skonsumowaliśmy, płacimy podczas opuszczania hotelu.

Ręczniki — bardzo podoba mi się tekst umieszczany na małych karteczkach w łazienkach w niemal każdym hotelu, który odnosi się właśnie do ręczników. Brzmi mniej więcej tak: *jeżeli zależy Ci na środowisku naturalnym, używaj ręczników jak najdłużej, a jeżeli uznasz, że należy je wymienić, połóż je na podłodze*. Ręcznik na podłodze jest międzynarodowym znakiem sygnalizującym chęć wymiany.

Napiwki — niemal na całym świecie przyjęło się, że w sytuacji gdy jesteśmy zadowoleni z obsługi, zostawiamy bądź wręczamy napiwek. Tak jest też w hotelach. Jeżeli nasze bagaże zostały przyniesione do pokoju, wręczamy napiwek osobie, która to zrobiła. Jeżeli *concierge* zdobył dla nas miejsce w teatrze na wyjątkowe przedstawienie, to też się odwdzięczamy. Codziennie możemy zostawiać napiwek dla personelu sprząającego nasz pokój z drobną adnotacją na kartce, np. „dziękuję”, tak by napiwek był jednoznaczny. Jest to wyjście lepsze od zostawienia napiwku na koniec wyjazdu, bowiem obsługa sprząająca się zmienia. Równie miłą formą odwdzięczenia się będzie wysłanie listu lub wiadomości e-mail z podziękowaniem za gościnność i poziom obsługi. Tradycyjnie już media społecznościowe będą dobrym miejscem na opublikowanie takiej wiadomości — na prywatnym profilu lub profilu danego hotelu.

Kwestie do zastanowienia

- Czy przed podróżą przygotowuję listę niezbędnych rzeczy do zabrania?
- Według jakiego klucza dobieram garderobę na wyjazdy służbowe?
- Czy dbam o to, by inni pasażerowie nie odczuwali dyskomfortu podczas podróży w mojej obecności?
- Jak często okazuję wdzięczność personelowi dbającemu o mój komfort podczas podróży i pobytu w hotelu?

Słownik

Aperitif — 30-minutowe przyjęcie wprowadzające przed przyjęciem zasiadłym. Odbywa się w innym pomieszczeniu niż sam obiad, z reguły na stojąco. Aperitif to również nazwa napoju pobudzającego apetyt.

Bilet przesyłowy — kartonik o wymiarach zbliżonych do kartki pocztowej z logo firmy lub urzędu, najczęściej zawierający zwrot „z wyrazami szacunku”. Służy do krótkiej korespondencji, np. przy przysyłaniu dokumentów lub kwiatów.

Bilet wizytowy — pierwotna nazwa wizytówki, kiedy to jej przesłanie go-spodarzom było tożsame ze złożeniem wizyty. Można było to zrobić osobiście lub przez posłańca.

Butonierka — dziurka w klapie marynarki mylnie kojarzona z kieszonką na chusteczkę.

Cmok nonsens — pogardliwie nazywana forma okazywania szacunku Damie przez Dżentelmena. Pocałunek w dłoń, którego unikamy w kontaktach biznesowych. Szczególnie poza Polską.

Dekantacja — służy oddzieleniu wina od znajdującego się w nim naturalnego osadu, czasem części korka, a także napowietrza szlachetny napój.

Dźwięk dzwonka — w przypadku pracy (zwłaszcza w konserwatywnej branży) odradzane jest, by dźwięk przychodzącej wiadomości był identyczny z najnowszym hitem młodzieżowego Top 10. Dźwięk dzwonka jest ścisany w środkach transportu publicznego.

FAQ (ang. *Frequently Asked Questions*) — najczęściej zadawane pytania. FAQ znajduje się na stronach internetowych różnych społeczności, np. miłośników akwariów (ale też podmiotów komercyjnych). Nowy użytkownik

forum przed zadaniem pytania wpierv wertuje zasoby FAQ i sprawdza, czy nie ma tam na nie odpowiedzi. Jeżeli zada pytanie, które już było omawiane, nie sprawdzwszy tego w archiwum, może się spotkać z dużą dozą nieprzychylności.

Formuły grzecznościowe — zwroty, którymi powinno się zaczynać i kończyć korespondencję, np. „Szanowna Pani” przy powitaniu, a przy zakończeniu listu np. „Z wyrazami szacunku”.

Księga kryzysowa — przy okazji wydarzeń specjalnych zbiór procedur postępowania na wypadek sytuacji nagłych, mogących zakłócić przebieg np. konferencji czy sympozjum. Jest to dokument, który powinien być stale aktualizowany i przekazywany z pokolenia na pokolenie.

Łańcuszek szczęścia — e-mail wysyłany masowo do znajomych na zasadzie metody wirusowej — od komputera do komputera. Przybiera z reguły formę prośby wsparcia finansowego dla małych dzieci (co w większości przypadków jest nieprawdą). Przy okazji, że zabiera dużo czasu, to często zawiera programy zaśmiecające nasz komputer lub nawet szpiegujące.

Nagłówek — w korespondencji papierowej nazwiemy tak adres nadawcy, który umieszcza się po lewej stronie listu. Adres powinien zawierać: imię, nazwisko, podmiot (jeżeli piszemy w imieniu firmy) oraz adres.

Netykieta — internetowe przykazania dobrego zachowania — *savoir-vivre* w sieci.

Obiad — w terminologii m.in. protokołu dyplomatycznego posiłek spożywany najczęściej o 20.00. Jest to najwyższa rangą forma spotkania zasiadanego.

Oddzwanianie — dobry zwyczaj polegający na reakcji na nieodebrany telefon. Przyjęło się, że oddzwanimy w przeciagu 24 godzin. Jeżeli z jakichś powodów nie mogliśmy oddzwonić, staramy się wyjaśnić to osobie, która pragnęła się z nami skontaktować.

Overdressed — jest to termin odnoszący się do osoby, która ubrała się zbyt elegancko.

Podpis — podpis pod listem powinien być zawsze odręczny. Dzięki temu odbiorca wie, iż list został faktycznie napisany przez nadawcę. Klasyka podpowiada, by podpis składać piórem.

Prawa ręka — zasada prawej ręki polega m.in. na usadzeniu gościa honorowego lub osoby zajmującej drugie miejsce w hierarchii po prawej stronie gośpodyni lub gospodarza. Prawa strona jest ważniejsza od lewej.

Precedencja — zasada ustalania pierwszeństwa np. wystąpienia na konferencji, gdzie będą przemawiały osoby pochodzące z różnych środowisk i zajmujące różne stanowiska. W życiu towarzyskim ważniejsza jest osoba starsza od młodszej, kobieta od mężczyzny. W pracy nie liczy się ani płeć, ani wiek, lecz zajmowane stanowisko.

Przedstawianie — forma towarzysząca powitaniu osoby, z którą widzimy się po raz pierwszy. Przedstawimy się wyraźnie, aby druga osoba nas dobrze zapamiętała. Pamiętajmy, by przedstawiając sobie dwie osoby, pierwszą przedstawić osobę niższą rangą osobie ważniejszej.

R.S.V.P. — francuski skrót *Repondez s'il vous plaît*, który umieszczany na zaproszeniach pomaga zorientować się gospodarzom, czy ich propozycja zostanie zaakceptowana. Otrzymawszy zaproszenie z powyższym skrótem, należy jak najszybciej na nie odpowiedzieć.

Rachunek — ostatni etap naszego pobytu w lokalu gastronomicznym. Bez względu na zasadę mówi, że zapraszający pokrywa wszelkie wydatki poniesione podczas spotkania. Niestety nie zawsze właściwie interpretowana.

Recto i verso — przednia (*recto*) i tylna (*verso*) część wizytówki, która nie powinna być zadrukowana, a na której można zrobić drobne notatki — jeżeli nam na to zezwolono.

ROTFL (ang. *Rolling on the Floor Laughing*) — czyli „tarzając się po podłodze ze śmiechu”, akronim używany przez internautów. Popularne są również: *LOL* (ang. *Laughing Out Loud*) — „głośno się śmiejąc”, *IMHO* (ang. *In My Humble Opinion*) — „moim skromnym zdaniem”.

Serwetka (ang. *napkin*) — kawałek materiału, który przed rozpoczęciem posiłku spoczywa po prawej stronie talerza lub na talerzu, a niekiedy w kieliszku. Przed posiłkiem rozkładamy serwetkę na kolanach i przed skosztowaniem napoju delikatnie oczyszczamy nią usta. Po posiłku odkładamy po lewej stronie talerza. Nigdy nie układamy jej w taki sposób, jak ją zastaliśmy.

Skrzynka głosowa — usługa telefoniczna umożliwiająca pozostawienie wiadomości w sytuacji, gdy osoba, do której dzwonic, nie może odebrać telefonu.

Przyjęło się, iż kulturalne osoby, słysząc prośbę o pozostawienie wiadomości, nagrywają krótki komunikat związany z celem swojego połączenia.

Smacznego — nieprawidłowa forma rozpoczynania posiłku, jednak na tyle powszechniona, że jej niestosowanie może zostać uznane za brak kultury. Żyjąc smacznego, możemy sugerować, iż jedzenie jest niesmaczne — dla wielu nie do zaakceptowania.

Small talk — niezobowiązująca rozmowa na przyjęciu (ale nie tylko) na tematy ogólne, przy jednoczesnym unikaniu tematyki bliskiej zdrowiu, polityki, religii, tematów tabu. Jednak przy dużej dozie empatii i taktu każdy z powyższych tematów może zostać kulturalnie rozwinięty.

Smart casual — typ ubioru charakteryzujący się luźniejszą formą niż informal. W przypadku mężczyzn będzie to sportowa marynarka np. z bawełnianymi spodniami i butami typu *loafers*. Krawat nieobowiązkowy.

SMS — nowoczesna forma komunikowania się, która na szczęście nie jest akceptowana jako droga wysyłania i potwierdzania zaproszeń na oficjalne przyjęcia.

Sommelier — kelner winny, zajmujący się serwowaniem i doradzaniem w kwestiach trunków w dobrych restauracjach. Jest to wykwalifikowany specjalista, który subtelnie pomoże dobrać wino do potrawy. Zna się również na wyrobach tytoniowych.

Spam — niechciana poczta, do której zaliczają się nie tylko propozycje ukończenia studiów MBA czy doktorskich w 3 miesiące, ale też nasze zaproszenie na szkolenie wysłane bez zgody odbiorcy. Jedną z teorii co do pochodzenia słowa „spam” jest związana ze skeczem Monty Pythona.

Strefa społeczna — odległość, w jakiej czujemy się bezpiecznie, rozmawiając z drugą osobą. Czasem odległość wyznaczamy intuicyjnie, a czasem jest to element mocno zakorzeniony w kulturze. Mieszkańcy krajów arabskich bardzo skracają dystans, czego nie można powiedzieć np. o Japończykach.

Szmizjerka — sukienka w stylu koszulowym z przednim zapięciem. Może mieć długie rękawy.

Sztućce — raz podniesione nie mogą ponownie dotknąć stołu. Nie opieramy ich o talerz, nie wymachujemy, nie trzymamy zbyt blisko ostrza, główki i grzbietu.

Kończąc posiłek, składamy na talerzu na godzinie 17.20. Nóż powinien być zwrócony ostrzem w stronę jedzącego.

Śniadanie — w świecie biznesu i dyplomacji tzw. lunch, czyli posiłek spożywany pomiędzy godzinami 12.00 a 15.30. W trakcie lunchu mogą być serwowane zupy.

Tartinka — mała kanapka często spotykana na przyjęciach o charakterze stojącym. Jej podstawa może być bardzo zróżnicowana — od klasycznego białego pieczywa przez razowe, a na tostowym lub francuskim kończąc. Niepostrzeżenie można zjeść ich bardzo dużo.

Tytułowanie — właściwe zwracanie się do drugiej osoby. Unikajmy zwracania się po imieniu do osób starszych lub wyższych rangą, póki same nam tego nie zaproponują.

Underdressed — jest to termin odnoszący się do osoby, która ubrała się nie dość elegancko.

Wcięcie — inaczej tabulator. Pisząc list, w momencie pisania nowego wątku zawsze powinniśmy zacząć od nowego akapitu i wcięcia. Wcięcia nie stosujemy przy formule powitalnej, ale przy pożegnalnej.

Wiedenki — polska nazwa na buty typu „Oxford”, które w świecie klasyki postrzegane są jako jedne z najbardziej eleganckich.

Literatura będąca inspiracją i cennym zbiorem doświadczeń

- J. Bridges, *Jak być Dżentelmenem*, Philip Wilson, Warszawa 2000.
- M.A. Brzozowski, R. Wysocki, *ABC dobrych manier*, Muza SA, Warszawa 2004.
- S.J. Dahmer, K.W. Kahl, *Podręcznik dla kelnerów*, Wiedza i Życie, Warszawa 1999.
- Z. Drygalski, J. Rozmiarek, *Listy i pisma użytkowe*, KiW, Warszawa 2003.
- K. Fox, *Przejrzyć Anglików. Ukryte zasady angielskiego zachowania*, Muza SA, Warszawa 2007.
- H. Füchsel, *Korespondencja w firmie*, Poltext, Warszawa 2009.
- L. Gutowska, *Nowy savoir-vivre*, VEDA, Warszawa 2004.
- C. Ikanowicz, J.W. Piekarski, *Protokół dyplomatyczny i dobre obyczaje*, SGH, Warszawa 2007.
- R. Jargon, *Obsługa konsumenta*, część I i II, WSiP, Warszawa 2007.
- I. Kamińska-Radomska, *Etykieta biznesu, czyli międzynarodowy język kurtuazji*, Studio Emka, Warszawa 2003.
- S. Miller, *E-mailowy savoir-vivre*, Rebis, Poznań 2003.
- J. Morgan, *Debrett's New Guide to Etiquette & Modern Manners*, Thomas Dunne Books, New York 2001.
- T. Orłowski, *Protokół dyplomatyczny. Ceremoniał i etykieta*, Akademia Dyplomatyczna MSZ, Warszawa 2005.

- B. Pachter, *Biznesowy savoir-vivre*, Onepress, Gliwice 2008.
- E. Pernal, *Savoir-vivre w podróży. Poradnik dla turystów i biznesmenów*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2002.
- E. Pietkiewicz, *Konferencje. Sztuka przemawiania i dyskutowania*, CIM, Warszawa 1999.
- E. Pietkiewicz, *Protokół dyplomatyczny*, MSZ, Warszawa 1998.
- E. Pietkiewicz, *Przyjęcia w biznesie i nie tylko*, CIM, Warszawa 1997.
- C. Piras, B. Roetzel, *Lady. Kobieta elegancka*, Rosner i Wspólnicy, Warszawa 2003.
- P. Post, *Emily Post's Etiquette*, 17th Edition, HarperCollins, New York 2004.
- P. Post, P. Post, *The Etiquette Advantage In Business*, HarperCollins, New York 2005.
- T. Prange-Barczyński, *Zawód Sommelier*, Magazyn Wino, Warszawa 2007.
- T. Robak, *Savoir-vivre bez tajemnic*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2005.
- B. Roetzel, *Gentleman, moda ponadczasowa*, Firma Księgarska Olesiejuk, Ożarów Mazowiecki 2009.
- T. Rojek, *Życie towarzyskie i domowe*, KiW, Warszawa 2003.
- Baronowa N. De Rothschild, *Savoir-vivre XXI wieku*, Zysk i S-ka, Poznań 2006.
- A.M. Sabath, *Savoir-vivre w biznesie*, Amber, Warszawa 2002.
- J. Sutor, *Korespondencja dyplomatyczna*, Elipsa, Warszawa 2008.
- J. Turbasa, *ABC męskiej elegancji*, AA, Kraków 2001.
- J. Turbasa, *Ubierając kobietę sukcesu*, AA, Kraków 2007.
- H. i T. Zgólkowie, *Językowy savoir-vivre*, KiW, Warszawa 2004.

Ponadto miałem przyjemność zbierać dane w rozmowach z ambasadorami, pracownikami protokołu dyplomatycznego, dyplomatami akredytowanymi w Polsce i biznesmenami o międzynarodowej praktyce.

recman



MĘSKI KOD UBIORU



RECMAN.PL

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW
w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA



Helion SA

Korespondencja służbowa i dyplomatyczna

Przedmiot realizowany na kierunku Dyplomacja europejska, specjalność Dyplomacja lokalna i regionalna

dr Małgorzata Łakota-Micker

Projekt „Kształcenie wysoko wykwalifikowanych specjalistów dla sfery publicznej w wymiarze transeuropejskim” współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis treści

Wprowadzenie.....	3
Rozdział I Pojęcie dyplomacji i prawa dyplomatycznego. Źródła prawa dyplomatycznego.....	4
Rozdział II Działalność państwa w środowisku międzynarodowym - organy wewnętrzne i zewnętrzne państwa. Biografie znanych dyplomatów.....	7
Rozdział III Korespondencja dyplomatyczna – znaczenie pojęcia.....	19
Rozdział IV Zasady ogólne korespondencji dyplomatycznej	21
Rozdział V Elementy formalne pisma dyplomatycznego	26
Rozdział VI Korespondencja na szczeblu głowy państwa, szefa rządu i ministra spraw zagranicznych. Pisma ceremonialne	35
Rozdział VII Inne pisma na szczeblu głowy państwa, szefa rządu i ministra spraw zagranicznych.....	46
Rozdział VIII Noty. Noty osobiste oraz noty werbalne	49
Rozdział IX Noty okólne, identyczne, zbiorowe, protestacyjne, kondolencyjne, <i>ad referendum</i>	52
Rozdział X <i>Memorandum, Aide-mémoire, Pro Memoria, Non paper, Position paper, Rolling text, Explanatory note, Concept paper</i>	58
Rozdział XI Depesze	61
Rozdział XII Notatki	68
Rozdział XIII Korespondencja półoficjalna i prywatna. Korespondencja w życiu codziennym	70
Rozdział XIV Netykieta	75
Rozdział XV Bilety wizytowe, zaproszenia	77
Zakończenie	87
Bibliografia	88

Wprowadzenie

Opracowanie niniejsze, zatytułowane „Korespondencja służbowa i dyplomatyczna” zostało stworzone z myślą o studentach Uniwersytetu Wrocławskiego, studiujących na kierunku Dyplomacja europejska, w ramach projektu o nazwie „Kształcenie wysoko wykwalifikowanych specjalistów dla sfery publicznej w wymiarze transeuropejskim” współfinansowanym ze środków Unii Europejskiej, w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Celem publikacji jest przybliżenie wiadomości z zakresu Korespondencji służbowej i dyplomatycznej, które w sposób szczegółowy omawiane są podczas zajęć.

Publikacja podzielona została na piętnaście rozdziałów, odpowiadających zagadnieniom realizowanym na poszczególnych zajęciach. Studenci znajdą w niej informacje dotyczące szeroko rozumianej dyplomacji, a w szczególności wytyczne służące do sporządzania korespondencji. Przydatne, zarówno w życiu codziennym, jak i w pracy, którą podejmą po ukończeniu studiów. Być może, będzie to praca w służbie zagranicznej, gdzie z pewnością zgromadzona wiedza i praktyka odnajdą swoje zastosowanie.

Specyfika omawianej tematyki sprawia, że na polskim rynku wydawniczym istnieje znikoma liczba publikacji poświęconych korespondencji dyplomatycznej. Autorem, który w najpełniejszym stopniu, najbardziej kompleksowym i szczegółowym opisał korespondencję jest bez wątpienia Julian Sutor. W mniejszym stopniu, uwagę poświęcili jej m.in.: Tomasz Orłowski, Edward Pietkiewicz, Cezary Ikanowicz i Wojciech Piekarski, czy Jan Barcz i Bogdan Libera, wielokrotnie przytaczani i cytowani w niniejszym e-booku. Opracowanie książki oparte zostało na literaturze dostępnej na polskim rynku wydawniczym. Przede wszystkim, ze względu na fakt, iż w praktyce poszczególnych państw, tak w przypadku protokołu dyplomatycznego, jak i samej korespondencji dyplomatycznej występować mogą pewne różnice w zakresie sporządzania poszczególnych rodzajów pism. Pomocą w przygotowaniu do zajęć, jak i wyjaśnieniu pewnych zawiłości wykazali się pracownicy Protokołu Dyplomatycznego Ministerstwa Spraw Zagranicznych RP, którym dziękuję za poświęcony czas i wskazówki praktyczne.

Mając nadzieję, iż publikacja posłuży, jako wprowadzenie do dalszej lektury specjalistycznej i pogłębiania wiedzy z zakresu tematyki dyplomatycznej, przedkładałam ją na ręce studentów, zachęcając do wnikliwego zapoznania się z tematem.

Autorka

Rozdział I Pojęcie dyplomacji i prawa dyplomatycznego. Źródła prawa dyplomatycznego

Termin „dyplomacja”¹ wywodzi się od słowa *diplomata* tj. greckiej nazwy, którą określano dwie pokryte woskiem, połączone rzemykami, składane do siebie tabliczki na których spisywano instrukcje dla posłów. Tabliczki składano, związywano rzemykami, które następnie pieczętowano, tym samym zachowując poufność zamieszczonych w nich danych².

Instytucja dyplomacji zrodziła się w starożytności i określana jest najstarszą w stosunkach między państwami. Terminy, takie jak: *diplomata*, *dyplomacja* weszły do obiegu w nowszej historii na przełomie wieków XVII i XVIII³.

Definicji dyplomacji jest wiele⁴, gdyby pokusić się o ich zestawienie, można byłoby doliczyć się około pięćdziesięciu. Istnieją definicje słownikowe, encyklopedyczne, definicje pisane przez dyplomatów w oparciu o ich doświadczenia, praktykę. Zdaniem Edwarda Pietkiewicza „dyplomacja” jest narzędziem polityki zagranicznej i służy rozwiązywaniu problemów występujących w stosunkach z innymi państwami lub grupami państw za pomocą rozmów, rokowań, korespondencji i zawierania umów. To także metody, jakie stosuje się w stosunkach z obcymi państwami i ludzie działający w tej dziedzinie⁵. Autor książki „Protokół dyplomatyczny i dobre obyczaje w biznesie” – Cezary Ikanowicz o dyplomacji pisze, jako sztuce zręcznego, czasem wręcz przebiegłego, ale pozbawionego przemocy i gwałtu przeprowadzania zamiarów według z góry ustalonego planu⁶.

Pełen obraz terminu wydaje się przedstawiać Julian Sutor – ambasador, długoletni funkcjonariusz polskiej służby dyplomatycznej, autor m.in. takich książek, jak: „Prawo dyplomatyczne i konsularne”, czy „Korespondencja dyplomatyczna”, którego zdaniem na współczesne pojęcie dyplomacji składają się trzy elementy. Elementy, które mogą występować osobno, jednak dopiero ujęte razem właściwie ujmują pojęcie. W pierwszym,

¹ J. Sutor jest zdania, że termin „dyplomacja” pochodzi od greckiego słowa *diploma* (gr. *diplóos* – podwójny), tj. składający się z dwóch tabliczek. J. Sutor, *Prawo dyplomatyczne i konsularne*, Lexis Nexis, Warszawa 2003, s. 21

² R. Frelek, *Dzieje dyplomacji, Zarys historii stosunków międzynarodowych*, Wyd. Adam Marszałek, s.5

³ J. Sutor, *Prawo dyplomatyczne i konsularne*, op.cit., s. 21

⁴ Por. M. Orzechowski, *Nowoczesna dyplomacja*, [w:] (red.) M. Wilk, *Dyplomacja*, Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych w Łodzi, Łódź 2002, s. 7-42

⁵ E. Pietkiewicz, *Protokół dyplomatyczny*, Warszawa 1986, s. 21-22

⁶ C. Ikanowicz, *Protokół dyplomacji i dobre obyczaje w biznesie*, Agencja Promocji Turystyki MART, Warszawa 1997

podstawowym znaczeniu „dyplomacja” to oficjalna działalność organów państwowych w sferze stosunków międzynarodowych, głównie przedstawicieli dyplomatycznych realizujących zewnętrzne funkcje państwa, służące utrzymaniu i prowadzeniu stosunków między nimi, zapewniające ochronę praw i interesów państwa i jego obywateli za granicą. W ujęciu drugim – to zespół metod i środków oraz sztuka osiągnięcia celów polityki zagranicznej państwa, prowadzenia i utrzymywania stosunków między państwami, a przede wszystkim prowadzenia rokowań i zawierania traktatów. Kolejne, trzecie ujęcie wskazuje natomiast, iż „dyplomacją” jest to dysponujący odpowiednimi kwalifikacjami zespół ludzi, określany mianem służby zagranicznej i system organizacyjny (tj. Ministerstwo Spraw Zagranicznych oraz stałe i powoływane *ad hoc* misje dyplomatyczne) realizujący cele i zadania polityki zagranicznej i stanowiący wyodrębnioną służbę państwową, wchodzącą w skład naczelnej administracji państwowej⁷.

Definicję powyższą potwierdza również Ryszard Stemplowski, który dowodzi, że „dyplomacja” jest należącym do procesu prowadzenia polityki uczestnictwem organu (urzędu) władzy (administracji) państwowej w międzynarodowej polityce, tj. zespołem środków osobowych, majątkowych oraz czynności, dokumentów i zwyczajów z tym uczestnictwem związanych. W węższym rozumieniu tego pojęcia, dyplomacja stanowi zbiór osób, procedur, komunikatów oraz środków rzeczowych i finansowych, uczestniczących w procesie komunikowania się ze sobą państw i innych podmiotów prawa międzynarodowego. W Polsce dyplomację, w zakresie swoich kompetencji uprawia prezes Rady Ministrów i jej członkowie, a w szczególności minister właściwy do spraw zagranicznych oraz podległa mu administracja rządowa. Dyplomacja w szerszym znaczeniu obejmuje natomiast niektóre dziedziny działania prezydenta RP (dyplomacja prezydencka), Sejmu i Senatu (dyplomacja parlamentarna), wspólne działania wyżej wymienionych organów oraz innych instytucji. Ministerstwa i inne urzędy administracji rządowej uczestniczą w prowadzeniu polityki zagranicznej jako obsługa organów administracji. Cześć związanych z tym czynności należy do zakresu dyplomacji, jednak wartym podkreślenia jest fakt, iż nie każdy podmiot kształtujący politykę zagraniczną uprawia dyplomację. Polityka zagraniczna jest coraz bardziej jawna, dyplomacja natomiast musi utrzymywać pewien poziom tajności, choćby ze względu na istotę negocjacji⁸. Mimo, że dyplomacja i polityka zagraniczna są ze sobą nierozzerwalne, należy pamiętać, iż nie są pojęciami jednoznacznymi.

⁷ J. Sutor, *Prawo dyplomatyczne i konsularne*, Lexis Nexis, Warszawa 2003, s.29

⁸ R. Stemplowski, *Wprowadzenie do analizy polityki zagranicznej*, PISM, Warszawa 2006, s. 157-158

Politykę zagraniczną państwa określić możemy zbiór celów, metod, środków realizacji zewnętrznej funkcji państwa działającego na różnych płaszczyznach, tj. dyplomatycznej, militarnej, gospodarczej, ideologicznej. Dyplomacją natomiast – podstawową formę zagranicznego działania państwa. Stąd polityka zagraniczna jest strategią zewnętrznego działania państwa, a dyplomacja wyłącznie taktyką, narzędziem polityki zagranicznej, umożliwiającym jej sprawne i rzeczowe prowadzenie.

Prawo dyplomatyczne

Prawo dyplomatyczne, to gałąź współczesnego międzynarodowego prawa publicznego. Stanowi zespół zasad i norm regulujących działalność i status organów państwa, przede wszystkim stałych misji dyplomatycznych, realizujących stosunki dyplomatyczne z innymi państwami⁹. Podstawowymi źródłami prawa dyplomatycznego są:

- Konwencja Wiedeńska o stosunkach dyplomatycznych z 18 kwietnia 1961 roku
- Umowy dwustronne
- Zwyczaj międzynarodowy
- Ustawodawstwo wewnętrzne

Dyplomacja, jako najważniejszy instrument służący realizacji polityki zagranicznej państwa działa na podstawie prawa międzynarodowego, którego integralną częścią jest prawo dyplomatyczne¹⁰.

⁹ J.Sutor, *Leksykon dyplomatyczny*, LexisNexis, Warszawa 2005, s. 290

¹⁰ Ibidem

Rozdział II Działalność państwa w środowisku międzynarodowym - organy wewnętrzne i zewnętrzne państwa. Biografie znanych dyplomatów

Termin „polityka zagraniczna” ściśle związany jest z państwem. Zgodnie z definicją, polityka zagraniczna oznacza suwerenne kształtowanie przez najwyższe, kompetentne organy państwowe strategicznych celów (interesów) narodowych (państwowych) na arenie międzynarodowej, w bliskiej i dalekiej perspektywie. To także zespół działań podejmowanych zwłaszcza przez dyplomację w zakresie realizacji tych celów poprzez skuteczne oddziaływanie na środowisko międzynarodowe. Polityka zagraniczna służy przede wszystkim zapewnieniu bezpieczeństwa zewnętrznego państwa i dobrobytu narodu, skutecznemu reprezentowaniu interesów narodowych w sferze stosunków międzynarodowych¹¹. Kiedy mowa o skuteczności realizacji polityki zagranicznej, należy podkreślić, iż jest ona zależna od wielu czynników. Decydują o niej uwarunkowania wewnętrzne, tj. m.in. wewnętrzna sytuacja polityczna kraju, uwarunkowania zewnętrzne, przez które rozumiemy aktualną sytuację na arenie międzynarodowej, umiejętności elit politycznych do trafnego tworzenia założeń polityki zagranicznej i ich zdolności do formułowania prognoz oraz dostosowywania się do zmian zachodzących na arenie międzynarodowej, jakości i skuteczności działania służby dyplomatycznej (uwarunkowania subiektywne), ale i duże znaczenie ma choćby położenie geostrategiczne, potencjał ekonomiczny, społeczny, militarny, demograficzny (uwarunkowania obiektywne)¹².

Zgodnie z powyższym, polityka zagraniczna realizowana musi być przez konkretne organy, a konkretniej osoby pełniące określone funkcje na określonych stanowiskach. W realizacji polityki zagranicznej każdego kraju uczestniczą, choć w zróżnicowanym stopniu głowa państwa (Prezydent, Monarcha), wspomagana przez Premiera i rząd, ze szczególnym uwzględnieniem roli, jaką pełni Minister Spraw Zagranicznych oraz krajowy parlament, jak i podmioty zewnętrzne, tj. ambasady, konsulaty, stałe przedstawicielstwa.

Podmioty państwowe dzielą się na organy ustalające wolę i zasady polityki państwa w zakresie jego stosunków międzynarodowych (np. parlament) oraz organy powołane w celu realizacji i wyrażania ze skutkiem prawnym tej woli bez konieczności posiadania specjalnych pełnomocnictw do występowania w stosunkach międzynarodowych (np. prezydent, premier,

¹¹ Polityka zagraniczna, [w:] J. Sutor, *Leksykon dyplomatyczny*, Lexis Nexis, Warszawa 2005, s. 284-285

¹² J. Modrzyńska, *Protokół dyplomatyczny, etykieta i zasady savoir vivre'u*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014, s. 59

minister spraw zagranicznych). Podmioty zewnętrzne można podzielić na stałe (np.: ambasady, urzędy konsularne, stałe przedstawicielstwa przy organizacjach międzynarodowych) oraz tymczasowe (np. misje ad hoc, delegacje na konferencje międzynarodowe, jednostki marynarki wojennej, najwyżsi przedstawiciele państwa reprezentujący kraj za granicą)¹³.

Organy wewnętrzne państwa to te, których główna siedziba znajduje się na terytorium danego państwa.

Organy zewnętrzne państwa to natomiast struktury państwowe działające poza granicami państwa.

Kompetencje organów, tak wewnętrznych, jak i zewnętrznych określa konstytucja państwa, jak i inne krajowe akty prawne, głównie o randze ustawowej. Ich status w stosunkach międzynarodowych, głównie zakres podejmowanych zobowiązań bez potrzeby posiadania wyraźnego mandatu i zakres przysługujących przywilejów i immunitetów, określają normy prawa międzynarodowego, tj. Prawo dyplomatyczne i konsularne oraz zasady Protokołu Dyplomatycznego, łączącego w sobie normy prawa międzynarodowego, zasady kurtuazji międzynarodowej i dyplomatycznej pragmatyki zawodowej¹⁴.

1. Organy wewnętrzne państwa

Ustrój państwa polskiego opiera się na podziale i równowadze władzy ustawodawczej, wykonawczej i sądowniczej. Władzę ustawodawczą sprawują Sejm i Senat, władzę wykonawczą – prezydent Rzeczypospolitej Polskiej i Rada Ministrów, władzę sądowniczą – sądy i trybunały (art. 10 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej)¹⁵. Podział władzy uwzględnia również prezesa Narodowego Banku Polskiego, Radę Polityki Pieniężnej, Rzecznika Praw Obywatelskich, Krajową Radę Radiofonii i Telewizji oraz Najwyższą Izbę Kontroli¹⁶. Za prawidłowe funkcjonowanie państwa odpowiedzialność ponoszą ministerstwa i urzędy centralne oraz w coraz większym stopniu – jednostki samorządu terytorialnego.

¹³ J. Modrzyńska, *Protokół dyplomatyczny ...*, op.cit., s. 60

¹⁴ J. Barcz, B. Libera, *Urzędnik i biznesmen w środowisku międzynarodowym*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2007, s. 19

¹⁵ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 roku, Dz.U.1997 nr 78 poz.483

¹⁶ R. Stemplowski, *Wprowadzenie do analizy polityki zagranicznej*, PISM, Warszawa 2006, s. 125

Głowa państwa

Wiodąca rola głowy państwa wywodzi się z tradycji historycznych, kiedy monarcha, suweren posiadał nieograniczone prawo reprezentowania państwa „na zewnątrz”¹⁷.

Prezydent jest najwyższym przedstawicielem Rzeczypospolitej Polskiej, gwarantem ciągłości władzy państwowej. Stoi na straży suwerenności i bezpieczeństwa państwa oraz nienaruszalności i niepodzielności jego terytorium. Zadania te mają być realizowane w zakresie i na zasadach określonych w konstytucji i w ustawach (art. 126 KRP)^{18 19}.

Prezydent RP, jako reprezentant państwa w stosunkach zewnętrznych (art. 133 ust. 1 KRP) posiada następujące kompetencje:

- prezydent RP finalizuje proces ratyfikacji i wypowiedania umowy międzynarodowej o czym informuje Sejm i Senat,
- prezydent RP mianuje i odwołuje pełnomocnych przedstawicieli Rzeczypospolitej Polskiej w innych państwach i przy organizacjach międzynarodowych (w tym przy Wspólnotach Europejskich). Wymaga to kontrasygnaty prezesa Rady Ministrów. (W praktyce procedurę mianowania rozpoczyna minister właściwy ds. zagranicznych. W procesie wypowiada się Komisja Spraw Zagranicznych, jednak decydujące znaczenie przy mianowaniu i odwołaniu ma stanowisko prezydenta RP.)
- prezydent RP przyjmuje listy uwierzytelniające odwołujące akredytowanych przy nim przedstawicieli dyplomatycznych innych państw i organizacji międzynarodowych.

W związku z pełnioną funkcją przysługuje mu najszersza ochrona dyplomatyczna (tzw. immunitet suwerena) i możliwość działania bez potrzeby posiadania specjalnych upoważnień dla podejmowania w imieniu państwa zobowiązań.

Prezydent RP kształtuje politykę zagraniczną przez swoje kompetencje, w tym prerogatywy²⁰. W zakresie ww. polityki współdziała z prezesem Rady Ministrów i właściwym ministrem (art. 133 ust. 3 KRP). Wspólnie z Radą Ministrów odgrywa decydującą rolę w kształtowaniu polityki zagranicznej. Pozycja prezydenta, słabsza od pozycji Rady Ministrów wynika z regulacji konstytucyjnej i ustawowej, a swoje

¹⁷ J. Barcz, B. Libera, *Urzędnik i biznesmen w środowisku międzynarodowym*, op. cit., s. 20

¹⁸ art. 126 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z 1997 roku, Dz.U.1997 nr 78 poz.483 i ustaw zwykłych.

¹⁹ B. Miernik, *Organy państwa w stosunkach międzynarodowych*, [w:] (red.) M. Wilk, *Dyplomacja*, Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych w Łodzi, Łódź 2002, s. 100

²⁰ *Prerogatywa* – to prawo do wydawania aktu urzędowego, a zarazem ten akt urzędowy, którego wydanie nie wymaga wniosku (kontrasygnaty) prezesa Rady Ministrów (art. 144 ust. 3 KRP)

potwierdzenie znajduje m.in. w wymogu kontrasygnaty prezesa Rady Ministrów na pisemnych aktach urzędowych prezydenta RP²¹.

Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej posiada także ważne kompetencje w zakresie bezpieczeństwa i Sił Zbrojnych oraz stanu wojny i stanów nadzwyczajnych. Te ostatnie mogą być związane z zagrożeniem zewnętrznym, działalnością innego państwa na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, lub z wykonaniem umowy międzynarodowej. W przypadku sytuacji szczególnego zagrożenia, prezydent:

- podejmuje postanowienie o stanie wojny, na wniosek prezesa Rady Ministrów, jeśli są spełnione wymagane do tego przesłanki materialne, a Sejm nie może się zebrać na posiedzenie w celu wykonania swojego konstytucyjnego zadania w tym zakresie (art. 116 ust. 2 KRP). Przesłankami tymi jest zbrojna napaść na terytorium RP lub wynikające z umów międzynarodowych zobowiązanie do wspólnej obrony przeciwko agresji²²,
- wprowadza stan wojenny, na wniosek Rady Ministrów, na części lub całym terytorium Rzeczypospolitej Polskiej lub, gdy z umowy międzynarodowej wynika zobowiązanie do wspólnej obrony przeciwko agresji (art. 229 KRP)²³.

Parlament

Parlament to najwyższy organ reprezentujący wolę, interesy i suwerenne prawa narodu. Wpływa on na działalność państwa wykonując funkcje kontrolne. W jego kompetencjach leżą również sprawy zagraniczne państwa. W zakresie polityki zagranicznej do kompetencji parlamentu należy ogólny nadzór i uchwalanie jej głównych kierunków oraz decydowanie o lub uczestniczenie w wyborze organów sprawujących swoje funkcje wykonawcze w zakresie realizacji polityki zagranicznej (np. prezydent, premier, rząd ze szczególnym uwzględnieniem ministra spraw zagranicznych)²⁴.

W ramach uprawnień polski parlament poza wyżej wskazanymi kompetencjami uczestniczy również w uchwalaniu ustaw normujących kwestie dotyczące obrotu międzynarodowego państwa, struktury i działalności organów państwowych. W jego gestii leży także debatowanie nad *expose* ministra spraw zagranicznych w sprawie głównych

²¹ R. Stemplowski, *Wprowadzenie do analizy polityki zagranicznej*, op.cit., s. 141-142

²² R. Stemplowski, *Wprowadzenie do analizy polityki zagranicznej*, Wydanie II rozszerzone, Tom I, PISM, Warszawa 2007, s. 251

²³ Ibidem

²⁴ J. Modrzyńska, *Protokół dyplomatyczny...*, op.cit., s. 63

kierunków polityki zagranicznej państwa (głównie raz w roku)²⁵. Sejm decyduje o stanie wojny w razie napadu zbrojnego na Polskę oraz w przypadku, gdy z umów międzynarodowych wynika konieczność wspólnej obrony przeciwko agresji (art. 116 Konstytucji RP). Zarówno w Sejmie, jak i w Senacie funkcjonują komisje zajmujące się stosunkami zagranicznymi Polski (m.in. posiadająca charakter doradczy – sejmowa Komisja Spraw Zagranicznych, która przesłuchuje i opiniuje kandydatów na ambasadorów i stałych przedstawicieli RP)²⁶.

Rada Ministrów i Prezes Rady Ministrów

Zgodnie z art. 146 KRP Rada Ministrów prowadzi politykę wewnętrzną i zagraniczną Rzeczypospolitej Polskiej.

Rada Ministrów kieruje administracją rządową, w zakresie i na zasadach określonych w konstytucji i ustawach.

Prezes Rady Ministrów zajmuje najmocniejszą pozycję we władzy wykonawczej państwa. Reprezentuje rząd, kieruje jego pracami, jest odpowiedzialny za wykonanie przezeń zadań. Rola, jaką odgrywa w prowadzeniu rozmów z innymi szefami rządów i głowami państw Prezes Rady Ministrów jest nieoceniona. W Konstytucji RP rolę premiera określa art. 148, natomiast kompetencje Rządu w sprawie m.in. jego polityki zagranicznej art. 146 Konstytucji RP, stwierdzając, że „rząd ma kompetencje w tym zakresie we wszystkich sprawach nie zastrzeżonych dla innych organów państwowych i samorządu terytorialnego”²⁷.

Ministerstwo Spraw Zagranicznych i inne resorty

Zgodnie z art. 149 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej ministrowie kierują określonymi działami administracji rządowej lub wypełniają zadania wyznaczone im przez Prezesa Rady Ministrów. W gestii każdego członka Rady Ministrów spoczywa odpowiedzialność za prowadzenie polityki zagranicznej państwa. Nieocenioną rolę w zakresie dyplomacji pełni minister spraw zagranicznych, który może wspomagać prezesa Rady Ministrów. Minister Spraw Zagranicznych jest naczelnym organem administracji publicznej,

²⁵ J. Barcz, B.Libera, *Urzędnik i biznesmen w środowisku międzynarodowym*, op. cit., s. 21-22

²⁶ *Komisja Spraw Zagranicznych* – kompetencje, Załącznik do uchwały Sejmu RP z dnia 30 lipca 1992 r. – Regulamin Sejmu RP (tj MP 1998 Nr 44, poz. 618 z późn. zm.)

²⁷ J. Barcz, B.Libera, *Urzędnik i biznesmen w środowisku międzynarodowym*, op. cit., s. 21-22

któremu obsługę zapewnia Ministerstwo Spraw Zagranicznych. Ministra spraw zagranicznych wspomagają politycy, tj. powołani na jego wniosek przez prezesa Rady Ministrów: sekretarz stanu i podsekretarze stanu, których obsługuje Ministerstwo Spraw Zagranicznych, a konkretniej pracujący w nim urzędnicy i inni pracownicy²⁸. Ministerstwo jest urzędem administracji rządowej utworzonym na podstawie Rozporządzenia rady Ministrów z dnia 3 listopada 1999 roku w sprawie utworzenia Ministerstwa Spraw Zagranicznych²⁹.

Ministerstwo Spraw Zagranicznych działa na podstawie Zarządzenia Nr 54 prezesa Rady Ministrów z dnia 21 czerwca 2012 roku w sprawie nadania statutu Ministerstwu Spraw Zagranicznych³⁰.

Instytucja ministra spraw zagranicznych ma swoje początki w czasach francuskiego króla Ludwika XIV, który powołał na stanowisko ds. kontaktów z zagranicą Sekretarza Stanu do spraw Cudzoziemskich. W Polsce podobna funkcja zaczęła kształtować się pod koniec XVIII wieku, na stałe wpisując się w 1918 roku, gdy do życia powołano Ministerstwo Spraw Zagranicznych. Na jego czele stanął Leon Wasilewski, następnie zaś Ignacy Jan Paderewski. Minister spraw zagranicznych wchodzi w skład Rady Ministrów, stojąc na czele działu administracji publicznej, odpowiedzialnego za polską politykę zagraniczną i stosunki z Unią Europejską. Minister spraw zagranicznych powoływany jest przez Prezydenta RP na wniosek premiera³¹.

Stojący na czele resortu Minister Spraw Zagranicznych RP odpowiada za następujące zadania:

- realizację polityki zagranicznej – precyzuje on w swoim exposé główne kierunki polityki zagranicznej państwa. Jest bezpośrednim zwierzchnikiem przedstawicielstw za granicą (wydaje instrukcje, przyjmuje raporty, decyduje o obsadzie personalnej), jest tzw. organem właściwym do utrzymywania stosunków z przedstawicielami państw obcych w swoim państwie;
- reprezentowanie państwa w stosunkach międzynarodowych – w większości przypadków działa na arenie międzynarodowej, reprezentuje państwo, podpisuje umowy i prowadzi

²⁸ Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 1 lipca 2002 roku w sprawie szczegółowego zakresu działania ministra spraw zagranicznych, Dz.U. z 2002 r., Nr 97, poz.870.

²⁹ Status prawny, *Ministerstwo Spraw Zagranicznych*, http://www.msz.gov.pl/pl/p/msz_pl/ministerstwo/ministerstwo_organizacja/status_prawny/, pobrano dn. 13.01.2014 r.

³⁰ Ibidem

³¹ J.Modrzyńska, *Protokół dyplomatyczny...*, op.cit., s. 64

rokowania (nie potrzebuje specjalnego pełnomocnictwa), może zaciągać zobowiązania w imieniu państwa;

- spełnianie funkcji organizacyjnych – współdziała w sprawach dotyczących spraw zagranicznych (udzielanie pełnomocnictw, podejmowanie negocjacji międzynarodowych, kontrasygnowanie dokumentów), posiada istotny udział inicjujący w procesie mianowania ambasadorów przez głowę państwa, mianuje pracowników misji dyplomatycznych, często wystawia tzw. listy komisyjne i udziela exequatur (mianowanie i udzielanie zgody dla konsulów generalnych i honorowych)³².

Ministra spraw zagranicznych w przypadku nieobecności zastępują, zgodnie z porządkiem zastępstw i wykonują zadania określone w zakresach czynności ustalonych przez ministra sekretarze i podsekretarze stanu. W ich gestii leży także prowadzenie nadzoru zadań komórek organizacyjnych Ministerstwa, jak i polskich placówek za granicą³³.

Istotna rola w ministerstwie przypada Dyrektorowi Generalnemu Służby Zagranicznej³⁴, który pełni swe funkcje w oparciu o ustawę o służbie zagranicznej³⁵ i ustawę służbie cywilnej, odpowiada za politykę kadrową w Ministerstwie, mianowanie i odwoływanie pracowników Ministerstwa i członków personelu placówek zagranicznych, nadawanie stopni dyplomatycznych, sprawowanie nadzoru nad komórkami organizacyjnymi Ministerstwa oraz procesem przygotowania zawodowego kadr do służby zagranicznej³⁶.

Jeśli chodzi o strukturę ministerstw spraw zagranicznych, to jest ona podobna w różnych państwach. W Polsce podział określa *Ustawa o służbie cywilnej* (wyróżniając **stanowiska polityczne**, których obsada zmienia się wraz z ministrem – sekretarz stanu, podsekretarze

³² J. Barcz, B. Libera, *Urzędnik i biznesmen w środowisku międzynarodowym*, op. cit., s. 23

³³ Ministrowi spraw zagranicznych podlegają także placówki zagraniczne oraz placówki badawcze i szkoleniowe, jak: polski Instytut Spraw Międzynarodowych, Akademia Dyplomatyczna w Warszawie, Instytut Naukowo-Badawczy im. Zygmunta Wojciechowskiego, określany Instytutem Zachodnim w Poznaniu, Instytut Europy Środkowo-Wschodniej w Lublinie. J. Modrzyńska, *Protokół dyplomatyczny...*, op. cit., s. 66

³⁴ Podstawy działania Dyrektora Służby Zagranicznej określa Ustawa o służbie zagranicznej z 27 lipca 2001 roku, zgodnie z którą jest on wyłaniany spośród osób posiadających stopień dyplomatyczny w drodze konkursu i mianowany przez prezesa Rady Ministrów, na wniosek szefa Służby Cywilnej po zasięgnięciu opinii Ministra Spraw Zagranicznych.

³⁵ Zgodnie z art. 2 Ustawy o służbie zagranicznej, w jej skład wchodzi: członkowie korpusu służby cywilnej zatrudnieni w MSZ i placówkach zagranicznych, osoby zatrudnione w służbie zagranicznej, niebędące członkami tego korpusu, pełnomocni przedstawiciele RP w innym państwie lub przy organizacji międzynarodowej. W służbie zagranicznej wyróżnia się następujące stopnie dyplomatyczne: tytularny, radca minister, I radca, radca, I sekretarz, II sekretarz, III sekretarz, attaché, przy czym najniższym stopniem jest stopień attaché. Stopnie dyplomatyczne stanowią jednocześnie stanowiska pracy, a w placówkach zagranicznych funkcje. Stopień ambasadora tytularnego to najwyższy stopień w służbie zagranicznej. Nadaje go minister, w odróżnieniu od pozostałych stopni, które nadaje dyrektor generalny służby zagranicznej.

Jeśli do wykonywania zadań ministra obrony narodowej w placówce zagranicznej wyznaczone zostały osoby – nadaje się im stopień dyplomatyczny attaché obrony (wojskowego, morskiego, lotniczego) bądź zastępcy attaché obrony.

³⁶ J. Modrzyńska, *Protokół dyplomatyczny...*, op. cit., s. 67

stanu i członkowie Gabinetu Politycznego), rozróżnia się także **departamenty terytorialne** – zajmujące się stosunkami z określoną grupą państw, regionem geograficznym, bądź **departamenty merytoryczne** – właściwe dla określonych spraw (m.in. departament konsularny, prawno-traktatowy, systemu informacji). Ważną rolę w prawidłowym utrzymywaniu kontaktów zagranicznych odgrywa Protokół Dyplomatyczny. W Polsce jego Dyrektor podlega bezpośrednio ministrowi.

Funkcjonowanie ministerstwa i placówek poza granicami państwa zapewnia **pion administracyjny**, ze specyficznymi biurami odpowiedzialnymi za łączność z placówkami (gł. łączność tajną i pocztę dyplomatyczną) oraz bezpieczeństwo placówek³⁷.

Jednostki samorządu terytorialnego

Odgrywają coraz większe znaczenie w relacjach międzynarodowych. Tradycyjne części składowe państw federalnych posiadały pewne kompetencje w stosunkach międzynarodowych, łącznie z prawem do zawierania umów międzynarodowych (w ramach kompetencji określonej w konstytucji i za zgodą władzy centralnej). Równocześnie wzrastała też aktywność jednostek samorządowych państw unitarnych w ramach tzw. współpracy transgranicznej, obejmującej współpracę przygraniczną i regionalną. Pogłębienie procesu integracji europejskiej wzmocniło możliwość wyrażania interesów lokalnych i regionalnych. Niezależnie od tego struktury regionalne zyskały możliwość artykułowania swoich interesów bezpośrednio w Unii za pośrednictwem organu doradczego, tj. Komitetu Regionów. Od momentu, gdy w życie wszedł Traktat z Nicei państwa członkowskie mogą delegować do prac Komitetu Regionów jedynie osoby, które z wyboru zasiadają w przedstawicielskich organach samorządowych, lub sprawują urząd podporządkowany takim organom. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 1997 roku przyznaje prawo do prowadzenia aktywności międzynarodowej jednostkom samorządu terytorialnego w oparciu o artykuł 172 ust. 1 stwierdzając, że mają one prawo przystępowania do międzynarodowych zrzeszeń społeczności lokalnych oraz współpracy z takimi społecznościami innych państw³⁸.

³⁷ J. Barcz, B. Libera, *Urzędnik i biznesmen w środowisku międzynarodowym*, op. cit., s. 22-23

³⁸ Ibidem, s. 26

Organy zewnętrzne państwa

Organy zewnętrzne państwa tj. ambasady, urzędy konsularne, stałe przedstawicielstwa przy organizacjach międzynarodowych oraz, w przypadku Polski – Instytuty Polskie, posiadają zasadnicze znaczenie. Głównie, jeśli chodzi o utrzymywanie stosunków pomiędzy państwami, państwami a organizacjami międzynarodowymi, ale i w odniesieniu do całej aktywności międzynarodowej państwa.

Prawne podstawy funkcjonowania szeroko rozumianych organów państwa poza jego granicami określają: **Prawo międzynarodowe i konwencje międzynarodowe, Prawo wewnętrzne kraju akredytacji** (tj. państwa przyjmującego) **i kraju reprezentowanego** (tj. państwa wysyłającego, w tym przypadku Rzeczypospolitej Polskiej).

Organy zewnętrzne państwa reprezentują bezpośrednio dany kraj oraz jego interesy na arenie międzynarodowej. Wypełniają tymczasowo lub stale określone przez to państwo zadania i funkcje. Korzystają przy tym w państwie przyjmującym i państwach trzecich z określonych przywilejów i immunitetów na podstawie norm prawa zwyczajowego lub w oparciu o traktatowe normy prawa międzynarodowego (konwencje).

Organy zewnętrzne państwa obejmują:

- Stałe misje dyplomatyczne
- Stałe misje i przedstawiciele państw przy organizacjach międzynarodowych
- Urzędy konsularne
- Przedstawicielstwa handlowe
- Misje specjalne, zwane misjami *ad-hoc*
- Ośrodki kulturalno-propagandowe (w przypadku Polski – Instytuty Polskie)
- Oddziały wojskowe
- Okręty wojenne
- Samoloty wojskowe
- Misje wojskowe
- Oddziały uczestniczące w doraźnych siłach zbrojnych ONZ
- Przedstawiciele państw w komisjach międzynarodowych³⁹.

³⁹ J. Sutor, *Prawo dyplomatyczne i konsularne*, op.cit., s. 61

2. Biografie dyplomatów

Z uwagi na tematykę przedmiotu ciekawym studium winny być wybrane życiorysy polskich dyplomatów, autorów publikacji na temat korespondencji dyplomatycznej i protokołu dyplomatycznego.

Julian Sutor

Ambasador tytularny, doktor nauk prawnych (prawo międzynarodowe). Ponad pół wieku pracował w MSZ, pełnił m.in. funkcje dyrektorskie w Centrali i kierownicze na placówkach dyplomatycznych.

Wieloletni wykładowca na wyższych uczelniach i instytucjach administracji rządowej oraz autor cenionych podręczników i prac naukowych z dziedziny dyplomacji, zwłaszcza prawa dyplomatycznego i konsularnego. Autor książek „Prawo dyplomatyczne i konsularne”, „Korespondencja dyplomatyczna”, „Leksykon dyplomatyczny” oraz „Immunitet państwa”⁴⁰.

Tomasz Orłowski

Podsekretarz Stanu w Ministerstwie Spraw Zagranicznych RP odpowiedzialny za sprawy współpracy rozwojowej, Polonii oraz polityki wschodniej i azjatyckiej, od 1 września 2014 roku. Były Ambasador Nadzwyczajny i Pełnomocny RP we Francji i Księżstwie Monako od 2007 roku. W latach 2005 do 2007 pełnił funkcję zastępcy dyrektora, a następnie dyrektora Protokołu Dyplomatycznego. Tomasz Orłowski jest ambasadorem tytularnym od 2005 roku. Od 2004 do 2005 roku był zastępcą dyrektora Departamentu Systemu Narodów Zjednoczonych i Problemów Globalnych. W latach 2001-2004 pełnił funkcję sekretarza generalnego Polskiego Komitetu ds. Unesco. Od 1996 roku przez kolejne 5 lat był ministrem pełnomocnym w Ambasadzie RP w Rzymie, a wcześniej przez 3 lata zastępcą dyrektora Departamentu Europa I, a następnie Departamentu Europa-Zachód. W latach 1990 – 1996 pracował jako radca w Ambasadzie RP w Paryżu. Przed rozpoczęciem pracy w Ministerstwie Spraw Zagranicznych Tomasz Orłowski pełnił funkcję starszego asystenta na Uniwersytecie Wrocławskim (1983-1988), a wcześniej adiunkta w Muzeum

⁴⁰ *Julian Sutor*, *Diplomats.pl*, <http://www.diplomats.pl/pl/europejska-akademia-dyplomacji/rada-ambasadorow/154-ra-sutor.html>, pobrano dn. 13.12.2014 r.

Historii miasta Łódź (1979-1983)⁴¹.

Tomasz Orłowski ukończył archeologię na Uniwersytecie Łódzkim oraz studia doktorskie DEA w zakresie cywilizacji średniowiecznej na Uniwersytecie Poitiers. Zna biegle język angielski, francuski, włoski a także rosyjski, hiszpański i niemiecki.

Tomasz Orłowski za zasługi otrzymał następujące odznaczenia: Komandoria Legii Honorowej, Komandoria z Gwiazdą Narodowego Orderu Zasługi (Francja) i Komandoria Orderu Św. Karola (Monako), Komandoria z Gwiazdą Orderu Zasługi (Portugalia), Komandoria z Gwiazdą Wielkiego Federalnego Orderu Zasługi (Niemcy), Komandoria z Gwiazdą Orderu „Pro Merito Melitensi” (Suwerenny Wojskowy Zakon Maltański), Komandor Orderu „Al Merito della Repubblica Italiana” (Włochy), Komandor Orderu Trzech Gwiazd (Łotwa), Oficer Narodowego Orderu Zasługi (Francja), Brązowy Medal „Gloria Artis” (Polska)⁴². Autor książki „Protokół dyplomatyczny. Ceremoniał i etykieta”.

Jan Wojciech Piekarski

Ambasador ad personam. Jest absolwentem Wydziału Prawa Uniwersytetu Warszawskiego (1963) i studiów podyplomowych: Studium Afrykanistycznego UW (1964-1966) oraz Studium Służby Zagranicznej Polskiego Instytutu Stosunków Międzynarodowych (1983-1984). W swojej wieloletniej karierze dyplomatycznej pełnił wiele funkcji (wicedyrektora, dyrektora departamentu i dyrektora generalnego) w Ministerstwie Spraw Zagranicznych, zajmując się problematyką stosunków z państwami Afryki, Bliskiego Wschodu i Azji. W latach 1994 – 1997 był szefem Protokołu Dyplomatycznego MSZ, organizował wizyty (przyjazdowe i wyjazdowe) państwowe, oficjalne i robocze Prezydentów L. Wałęsy i A. Kwaśniewskiego. Za granicą pełnił m.in. funkcje I sekretarza ambasady w Iranie (1977-1981), ambasadora w Pakistanie (1984-1989), szefa sekcji interesów amerykańskich w Iraku (1991-1994), ambasadora w Królestwie Belgii i Wielkim Księstwie Luksemburga (1997-2002), a także w Państwie Izrael (2003-2006)⁴³.

Posiada wiele odznaczeń polskich: Złoty Krzyż Zasługi (1973), Złotą Odznakę ZSP (1973), Srebrną Odznakę J. Krasickiego (1973), Brązowy Medal za zasługi dla Obronności Kraju (1973), Medal 40 lecia PRL (1984), Krzyż Kawalerski Orderu Odrodzenia Polski (1997) oraz kilkanaście zagranicznych: Złoty Medal Departamentu Stanu USA za wybitne

⁴¹ *Tomasz Orłowski*, Biuro Rzecznika Prasowego, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, http://www.ms.gov.pl/pl/aktualnosci/wiadomosci/tomasz_orlowski_podsekretarzem_stanu_w_msz, pobrano dn. 12.12.2014 r.

⁴² Ibidem

⁴³ Ibidem

zasługi (1994 r.), Komandora Legii Honorowej Republiki Francuskiej (1996), Krzyż z Gwiazdą Orderu Królestwa Norwegii (1996), Krzyż Wielki z Gwiazdą Orderu Zasługi Republiki Włoskiej (1997), Krzyż z Gwiazdą Orderu Feniksa Republiki Greckiej (1997), Krzyż Wielki Oficerski Orderu Zasługi Republiki Portugalskiej (1997), Kawaler Ukraińskiego Orderu Jarosława Mądrego (1997), Kawaler Litewskiego Orderu Wlk. Ks. Gedymina (1997), Krzyż Wielki z Gwiazdą Belgijskiego Orderu Leopolda II (1999), Krzyż Wielki z Gwiazdą Belgijskiego Orderu Leopolda I (2002), Order Wschodzącego Słońca Cesarza Japonii (2002)⁴⁴. Autor publikacji: „Niezbędnik dyplomatyczny i protokolarny, czyli co o tych sprawach powinni wiedzieć politycy, dziennikarze i obywatele” oraz współautorem z Cezarym Ikanowiczem podręcznika SGH „Protokół dyplomatyczny i dobre obyczaje”.

Jan Barcz

Profesor prawa międzynarodowego i prawa Unii Europejskiej. Absolwent Wydziału Prawa i Administracji UMCS w Lublinie (1975). Doktorat uzyskał w 1978 r. na Uniwersytecie Humboldta w Berlinie, habilitację w 1987 r. w Instytucie Państwa i Prawa PAN, tytuł naukowy profesora w 1993 r.

Pracownik naukowy Wydziału Prawa i Administracji UMCS w Lublinie (1975-1979), następnie Instytutu Badania Prawa Sądowego w Warszawie (1979-1984) i Polskiego Instytutu Spraw Międzynarodowych (1984 - 1992)⁴⁵.

W latach 2000-2007 kierownik Katedry Prawa Europejskiego w SGH w Warszawie. Od 2007 r. kierownik Katedry Prawa Międzynarodowego i Prawa UE w Kolegium Prawa Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie. Pracownik służby dyplomatycznej RP w latach 1989-2001. Członek polskiej delegacji na konferencję "2 + 4" oraz delegacji negocjującej traktaty polsko-niemieckie z lat 1990-1992, w tym traktatu potwierdzającego granicę polsko-niemiecką, „dużego” traktatu i porozumień ws. świadczeń dla byłych robotników niewolniczych i przymusowych. W latach 1992-1995 radca-minister pełnomocny w Ambasadzie RP w Wiedniu, w latach kolejnych, tj. 1995 – 1999 Ambasador RP w Wiedniu. Od 2000 – 2001 roku dyrektor Departamentu Unii Europejskiej MSZ, a następnie dyrektor Gabinetu Politycznego Ministra Spraw Zagranicznych.

⁴⁴ Jan Wojciech Piekarski, *Diplomats.pl*, <http://www.diplomats.pl/pl/component/content/article/586.html>, pobrano dn. 12.12.2014 r.

⁴⁵ Ibidem

Autor około dwudziestu monografii, w tym “Urzędnik i biznesmen w środowisku międzynarodowym”, kilkunastu podręczników i około 300 artykułów naukowych⁴⁶.

Rozdział III Korespondencja dyplomatyczna – znaczenie pojęcia

Państwa, jako suwerenne podmioty prawa międzynarodowego, a konkretniej ich przedstawiciele prowadzą między sobą wymianę pism określaną mianem Korespondencji dyplomatycznej. Zgodnie z przyjętymi zasadami, wymieniane w tym trybie pisma są aktami urzędowymi, służą rozwojowi i wypełnianiu treścią stosunków dyplomatycznych, a co istotne posiadają wartość dokumentów prawnie wiążących. Korespondencja dyplomatyczna wykształciła się w XVIII i XIX wieku pod wpływem praktyki francuskiej, kiedy stosunki między państwami zdominował język francuski⁴⁷. Korespondencja prowadzona była w oparciu o konserwatywne wzorce i sztywne kanony, przy uwzględnieniu bogatych form językowych. Wraz z upływem czasu podlegała pewnym modyfikacjom, uproszczeniom, jednak jej ewolucja miała ograniczony charakter. W dalszym ciągu w korespondencji dyplomatycznej zwraca się uwagę na precyzyjne formy, które określa się stylem dyplomatycznym⁴⁸.

Korespondencja dyplomatyczna może być ujmowana w dwojaki sposób, jako:

1. ***Sensu largo*** – oznaczająca obrót pism między państwami, organami różnych państw i przedstawicielami naczelnej administracji państwowej. Formami szeroko rozumianej korespondencji dyplomatycznej mogą być zaproszenia, karty wizytowe, korespondencja półoficjalna i prywatna, jeśli odnosi się do spraw związanych z działalnością zawodową dyplomaty.
2. ***Sensu stricte*** – oznaczająca korespondencję wymienianą między:
 - Głowami państw
 - Szefami rządów
 - Ministrami i ministerstwami spraw zagranicznych
 - Przedstawicielami dyplomatycznymi i konsularnymi obcych państw

⁴⁶ Jan Barcz, <http://janbarcz.republika.pl>, pobrano dn. 12.12.2014 r.

⁴⁷ R. Czyżycki, *Instrumentarium dyplomatyczne*, w: *Dyplomacja* (red.) Wilk, op.cit., s. 217

⁴⁸ Ibidem

- Organizacjami międzynarodowymi

A nawet *sensu strictissimo*...

Korespondencja wysyłana przez wyższych urzędników MSZ, przede wszystkim ta w formie not dyplomatycznych, zaliczana jest do korespondencji dyplomatycznej *sensu strictissimo* (to jest korespondencji w najwęższym znaczeniu).

Określenia „*Korespondencja dyplomatyczna*” używa się również w stosunku do odrębnego działu wiedzy specjalistycznej dyplomaty, tj. czynności dyplomatycznych obejmujących:

- Umiejętność jej sporządzania i przekazywania
- Znajomość podstaw historycznego rozwoju
- Znajomość ważniejszych pism i zbiorów korespondencji dyplomatycznych, przede wszystkim związanych z historią dyplomacji własnego państwa.

Korespondencją dyplomatyczną nie jest korespondencja służbowa lub urzędowa prowadzona w ramach instytucji jednego państwa. Warto pamiętać, że o korespondencji dyplomatycznej możemy mówić wówczas, gdy MSZ RP będzie przysyłało pisma do obcych przedstawicielstw dyplomatycznych i urzędów konsularnych, bądź gdy będą one prowadziły wymianę korespondencji między sobą. W przypadku pism przesyłanych między MSZ a podległymi mu przedstawicielstwami dyplomatycznymi ma miejsce wymiana korespondencji, ale wyłącznie służbowej.

Rozdział IV Zasady ogólne korespondencji dyplomatycznej

Korespondencja dyplomatyczna kształtowała się na przestrzeni dziejów. Nie powinien więc dziwić fakt, iż posiada ona pewne wymogi i stałe, charakterystyczne wytyczne, co do jej sporządzania. Wartym omówienia są w tym przypadku podmioty korespondencji dyplomatycznej, jej przedmiot, formy, styl, czy język.

Podmioty korespondencji dyplomatycznej

Podmiotami korespondencji dyplomatycznej są organy i indywidualne osoby uprawnione do wysyłania i przyjmowania korespondencji w imieniu państwa oraz organów i instytucji państwowych.

Korespondencja dyplomatyczna może być prowadzona wyłącznie przez uprawnione do tego osoby i instytucje. Obejmuje ona tym samym całokształt stosunków dwu- i wielostronnych. Nadawcy pism muszą posiadać specjalne upoważnienie do reprezentowania państwa na zewnątrz.

Według Konwencji Wiedeńskiej o Prawie Traktatów z 1969 roku, art. 7. „Prawo do reprezentowania państwa na zewnątrz posiadają trzy osoby: Głowa państwa, szef rządu i minister spraw zagranicznych.” Tylko one upoważnione są do wymiany korespondencji dyplomatycznej, którą przygotowuje dla nich i prowadzi w ich imieniu Protokół dyplomatyczny MSZ. Kierowane przez nich pisma mogą dotyczyć wszystkich aspektów, które mogą odnosić się do państwa.

Pozostałe osoby, aby prowadzić korespondencję dyplomatyczną muszą posiadać *pełnomocnictwo*. W Polsce przygotowuje je Departament Prawno-Traktatowy MSZ. Pełnomocnictwa mogą być wydawane jednorazowo, w celu wyznaczenia konkretnej osoby do udziału w obradach, konferencji, negocjacjach, czy podpisywaniu umów, bądź mogą mieć charakter stały. Tego typu pełnomocnictwo uzyskuje na przykład Ambasador Nadzwyczajny i Pełnomocny wraz z momentem wystawienia mu listów uwierzytelniających.

W przypadku Konsula, warto zwrócić uwagę na fakt, iż jest on osobą, która z racji wykonywanych funkcji posiada bezpośrednie przyzwolenie na kontaktowanie się z urzędami w państwie przyjmującym. Exequatur to zgoda państwa przyjmującego do bezpośrednich relacji i prowadzenia korespondencji z władzami państwa przyjmującego.

Wymiana korespondencji dyplomatycznej może następować między:

1. *osobami fizycznymi* (minister, ambasador, *charge d'affaires*, *attaché* obrony)
2. *urzędami* (MSZ, ambasada, ataszat wojskowy, misja przy ONZ)

Przedmiot korespondencji dyplomatycznej

Przedmiotem Korespondencji dyplomatycznej mogą być wszystkie sprawy interesujące państwo lub organizacje międzynarodowe, dotyczące zarówno wzajemnych stosunków państwowych (notyfikacja przybycia dyplomaty na placówkę, zawarcie umowy handlowej w formie wymiany not dyplomatycznych), jak i spraw techniczno-organizacyjnych (np. zwolnienie z opłat celnych mienia przesiedlenia personelu, rejestracja samochodu dyplomaty, prośba o wydanie legitymacji) związanych z funkcjonowaniem danej placówki dyplomatycznej⁴⁹.

Porozumiewając się za pomocą korespondencji dyplomatycznej należy pamiętać, że nie piszemy w swoim imieniu, ale imieniu swego państwa. Wszelkie nieścisłości, uchybienia, drobne błędy kompromitują nie tylko piszącego, lecz również narażają na problemy państwo, władze, które autor pisma dyplomatycznego reprezentuje.

Formy korespondencji dyplomatycznej

W ciągu wieków, w korespondencji dyplomatycznej wykształciły się specyficzne formy pism, formuły grzecznościowe i zwroty, które podlegały stopniowym przemianom. Współcześnie pod względem formy wyróżnić można następujące kategorie korespondencji dyplomatycznej:

- na szczeblu głowy państwa, szefa rządu i członków rządu
- sensu stricte – tj. noty dyplomatyczne
- półoficjalną i prywatną
- organizacji międzynarodowych
- depesze dyplomatyczne
- specyficzne formy przekazu stanowiska państwa w postaci komunikatów, deklaracji, manifestów itd.

⁴⁹ C. Ikanowicz, J. W. Piekarski, *Protokół dyplomatyczny i dobre obyczaje*, SGH Warszawa 2007, s. 74

Z uwagi na różnice w formie, wykształciły się *dwie zasadnicze praktyki*:

1. FRANCUSKA – której forma i styl pism zostały przyjęte przez polską praktykę dyplomatyczną ;

2. BRYTYJSKO-AMERYKAŃSKA – która różni się od francuskiej tym, że pomijane są w niej niektóre elementy formalne, które stosuje się w praktyce europejskiej.

Styl korespondencji dyplomatycznej

Styl korespondencji dyplomatycznej ściśle wiąże się z jej formą. Znajomość obowiązujących reguł tego stylu jest istotnym elementem wiedzy zawodowej współczesnego dyplomaty. Przy sporządzaniu korespondencji dyplomatycznej wszelkie zasady określone są jako styl korespondencji dyplomatycznej. Należą do nich:

- sposób, w jaki pisane są pisma
- formułowanie zdań
- stosowanie formuł grzecznościowych
- przestrzeganie specyfiki właściwej dla tej korespondencji;

Posługiwanie się poszczególnymi elementami korespondencji dyplomatycznej ma *duże znaczenie polityczne, które może wywierać określone skutki w stosunkach między państwami*. Istotne znaczenie mogą mieć tu przede wszystkim uchybienia w sporządzaniu i posługiwaniu się korespondencją dyplomatyczną .

Z tego względu wymaga ona:

- znajomości form i zwyczajów w tej dziedzinie
- skrupulatności i uwagi
- uprzejmości dbałości o poprawność językową
- odpowiedniej estetyki samego pisania i sposobu jego sporządzenia

Korespondencja dyplomatyczna powinna być redagowana:

- w sposób jasny i przejrzysty
- utrzymana w tonie uroczystej powagi⁵⁰

Cechować powinny ją:

- rzeczowość i zwięzłość
- spokojny ton i powściągliwość, nawet w trudnych sprawach

⁵⁰ J. Sutor, *Korespondencja dyplomatyczna*, op.cit., s. 15-17

- dbałość o poszanowanie godności i prestiżu państwa w imieniu którego jest wysyłana
- precyzyjne wyrażanie się, celność argumentacji, logika sformułowań sprowadzająca się m.in. do:
- ścisłego określenia przedmiotu pisma dyplomatycznego
- przedstawienia argumentów w sposób logiczny, przejrzysty, które powinny być niepodważalne z punktu widzenia racji politycznych, prawa i zdrowego rozsądku, tak by nie dawały szans adresatowi do ich obalenia lub odrzucenia⁵¹.

Wprowadzanie do korespondencji zwrotów sprzecznych z kurtuazją i wyżej wspomnianych kwestii uwłaszcza przede wszystkim godności piszącego, jak i reprezentowanemu przez niego państwu. Jest to również sprzeczne z założeniem, że tradycyjna forma i styl pisma dyplomatycznego służą okazaniu adresatowi należytego mu szacunku.

Język korespondencji dyplomatycznej

W dyplomacji, w zależności od okresu historycznego obowiązywał jeden język. Na przestrzeni wieków podlegał on jednak zmianom. Kolejno były to: greka, łacina, język francuski i język angielski.

Język grecki używany był głównie w okresie helleńskim, przede wszystkim przy sporządzaniu umów pomiędzy państwami-miastami Peloponezu.

Łacina obowiązywała w okresie średniowiecza. Swym zasięgiem obejmowała Europę, a w czasach nowożytnych ustąpiła miejsca językowi francuskiemu.

Język francuski dominował do pierwszej wojny światowej, a w praktyce dyplomatycznej Polski, także w pierwszych latach po II wojnie światowej. Kiedy w Ministerstwie Spraw Zagranicznych RP prowadzono nabór pracowników, oczekiwano od nich przede wszystkim znajomości języka francuskiego. Współcześnie osoby zdające na aplikację dyplomatyczno-konsularną muszą posiadać udokumentowaną znajomość przynajmniej dwóch języków obcych, w tym obowiązkowo - języka angielskiego.

Od początków XIX wieku **język angielski** zaczął wypierać język francuski, który uważany był za język dyplomacji. Wpływ miały na to przede wszystkim:

⁵¹ J. Sutor, *Korespondencja dyplomatyczna*, op.cit., s. 15-17

- odpowiednie zarządzenia brytyjskiego *Foreign Office*, nakazujące brytyjskiej dyplomacji stosowanie języka angielskiego w korespondencji dyplomatycznej;
- wzrost znaczenia USA na arenie międzynarodowej, którego dyplomacja stosowała ów język.

W praktyce dyplomatycznej państw, w sferze kontaktów dwustronnych, w korespondencji dyplomatycznej, zgodnie z zasadą równości i wzajemności przeważa stosowanie języków narodowych⁵².

Organizacje międzynarodowe sprawę języka rozstrzygają przede wszystkim w statutach i regulaminach. Najczęściej stosuje się języki robocze, powszechnie znane przez członków organizacji. W niektórych organizacjach międzynarodowych i podczas konferencji obowiązują dwa i więcej języki robocze, odgrywające rolę języków dyplomatycznych.

Przy doborze języka korespondencji dyplomatycznej należy pamiętać o następujących zasadach:

- język odpowiedzi powinien być dostosowany do przyjętej miejscowej praktyki
- w służbie konsularnej korespondencja powinna być w zasadzie redagowana w języku państwa przyjmującego:
- jeśli otrzymane pismo zredagowane jest w jednym z języków światowych, to odpowiedź również może być przekazana w takim samym
- stosowanie własnego języka w korespondencji dyplomatycznej powinno być uregulowane w formie porozumienia między ministerstwami spraw zagranicznych zainteresowanych państw⁵³.

⁵² C. Ikanowicz, Jan W. Piekarski, *Protokół dyplomatyczny i dobre obyczaje*, SGH Warszawa 2007, s. 76

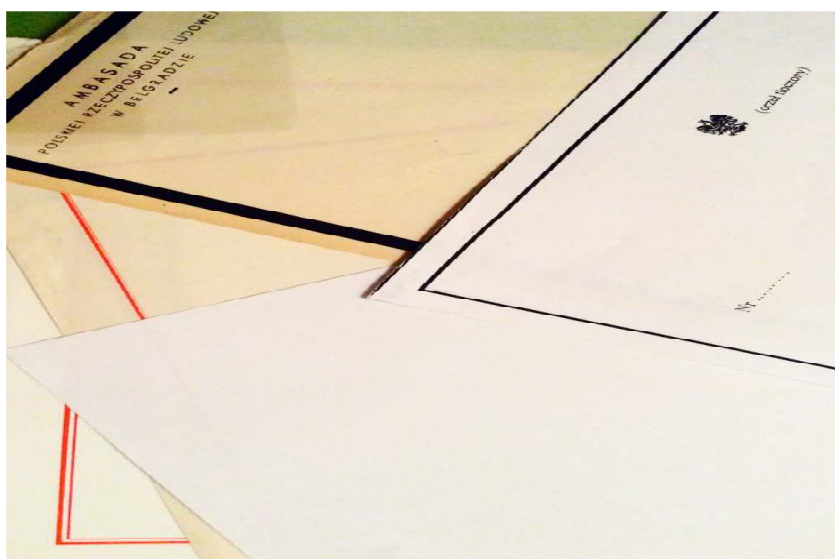
⁵³ Ibidem, s. 77

Rozdział V Elementy formalne pisma dyplomatycznego

Zgodnie z opisem, charakteryzującym pojęcie korespondencji dyplomatycznej należy wskazać, iż sporządzana jest ona zgodnie z określonymi zasadami dotyczącymi elementów formalnych pisma, tj. papieru na którym się je sporządza, sposobu wstawiania daty, tytułu pisma, numeru kancelaryjnego, inwokacji, tytułów godności bądź kurtuazyjnych. Korespondencja dyplomatyczna sporządzana jest zgodnie z przyjętymi wzorcami i w sposób, który z łatwością pozwala orientować się w rodzajach pism i przekazywanej za ich pośrednictwem treści bez względu na szerokość geograficzną. Mimo to w stosowaniu elementów formalnych można zauważyć pewne różnice, które wskazują na przyjętą przez dane państwo praktykę. Strona polska sporządza korespondencję zgodnie z praktyką francuską (europejską).

Wśród elementów formalnych na szczególną uwagę zasługują:

- ⇒ **Papier** a konkretniej jego jakość i kolor. Zgodnie z przyjętą praktyką w korespondencji dyplomatycznej dopuszczalne jest stosowanie wyłącznie papieru białego i jego odcieni, np. koloru kremowego. Papier, w zależności od rodzaju pisma może być różnie zdobiony, zawierać tłoczone godło lub kolorowe logo, obwódki w kolorze złotym, bądź czarnym.



Przykładowe blankiety wykorzystywane w korespondencji MSZ

Źródło: Archiwum własne, dok. Nr 1

- ⇒ **Data**, która obejmuje miejscowości lub miejsce sporządzenia pisma, dzień, miesiąc, rok. Umieszcza się ją po lewej stronie pod tekstem pisma (głównie przy notach werbalnych) lub w prawym górnym rogu (stosowane w notach osobistych). Prawidłowo zapisana winna zawierać dzień i rok zapisane liczbami arabskimi, miesiąc słownie, przykładowo: Warszawa, 20 stycznia 2015 roku. W niektórych przypadkach datę pisze się całą słownie, jednak zależy to od tradycji poszczególnych państw. Na przykład można spotkać taki zapis pod belgijskimi listami komisijnymi konsula generalnego Królestwa Belgii w Polsce, warty zwrócenia uwagi jest również sposób zapisu daty w listach uwierzytelniających Wielkiej Brytanii. Nie jest dopuszczalne dokonywanie skrótów w poszczególnych elementach daty. W pismach ceremonialnych miejscowość i datę umieszcza się pod tekstem. Data dzienna wpisywana jest odrębnie w chwili, gdy listy podpisuje osobiście głowa państwa.

Przykład:

Warszawa, dnia 7 czerwca 2014 roku

W Warszawie, dnia 10 lipca 2015 roku

- ⇒ **Nagłówek (logo)** zawiera nazwę urzędu lub tytuł służbowy szefa urzędu, na przykład Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Ambasada Rzeczypospolitej Polskiej w... Zgodnie z praktyką stosowaną przez stronę polską nagłówek umieszcza się w lewym górnym rogu, czasem na środku strony. Na blankiecie osobistym ambasadora opuszcza się przymiotniki „nadzwyczajny i pełnomocny”, podobnie, jak w przypadku *chargé d'affaires* nie stosuje się w zapisie składników tytułu „en pied” lub „ad interim”. Godło państwa odciska się w lewym górnym rogu.

Przykłady:



Logo zgodne z wytycznymi MSZ RP

Źródło: Archiwum własne, dok. nr 2



Logotypy różnych przedstawicielstw, w tym starsza wersja logotypu Ministerstwa Spraw Zagranicznych RP i Ambasady Rzeczypospolitej Polskiej w Belgradzie.

Źródło: J.Sutor, *Korespondencja dyplomatyczna*, op.cit., s. 42

- ⇒ **Marginesy** w korespondencji dyplomatycznej stosowane są różnie w zależności od rodzaju pisma. Czasami już na pierwszy rzut oka pozwalają rozpoznać notę, listy uwierzytelniające itp. Zgodnie z przyjętym zwyczajem górny margines przy notach podpisanych⁵⁴ i werbalnych tekst rozpoczyna się na wysokości 2/3 strony lub kilka linii nad połową strony. Taki zapis nie dotyczy jednak już aide-memoire, memorandum, czy pro-memoriae, których zapis rozpoczyna się od góry blankietu. W notach lewy margines może zajmować nawet 1/3 strony, prawy margines od 2 do 2,5 cm, dolny margines nie powinien być mniejszy niż 2,5 do 3 cm. W niektórych państwach przyjęta jest praktyka rozpoczynania tekstu noty do ambasadora na wysokości 1/2 strony, do posłów i chargé d'affaires parę centymetrów nad połową strony, co ma wyrażać szacunek do ww. osób.
- ⇒ **Numer kancelaryjny (sygnatura), znak sprawy** to stała cecha rozpoznawcza pisma, zamieszcza się pod nagłówkiem, po lewej stronie pisma. Nie stawia się numerów kancelaryjnych na pismach ceremonialnych, listach odręcznych, półoficjalnych i prywatnych.
- ⇒ **Nazwa pisma dyplomatycznego** nie jest wymagana we wszystkich rodzajach pism dyplomatycznych. W polskiej praktyce stosuje się ją rzadko. Z reguły noty werbalne (za wyjątkiem not werbalnych z nagłówkiem o których mowa w dalszej części książki), memorandum, aide-memoire, pro memoria, noty okólne nie posiadają nazwy zamieszczonej u góry, nad tekstem.
- ⇒ **Paginacja**, czyli inaczej numeracja stron stosowana jest wówczas, gdy dokument składa się z więcej niż jednej strony. Numeruje się go wówczas pomijając pierwszą stronę. Używa się cyfr arabskich, które winny być ujęte w łączniki, np. -3-. Numer strony powinien znajdować się na środku u góry strony, na wysokości 2 do 2,5 cm poniżej brzegu górnej części strony. Co najmniej trzy odstępy powinny dzielić cyfrę od tekstu.
- ⇒ **Tytuły** powinny być ściśle przestrzegane i stosowane, szczególnie w korespondencji dyplomatycznej. Każdy dyplomata, jak i pracownicy przedstawicielstwa dyplomatycznego, czy urzędu konsularnego w państwie przyjmującym winni zapoznać się z przyjętą i stosowaną w państwie przyjmującym praktyką. Pomocne w tym bywa Vademecum, które aktualizowane jest i przesyłane przez miejscowe Ministerstwo Spraw Zagranicznych, szczególnie w państwach, w których tytulatura

⁵⁴ Noty podpisane i werbalne zostały omówione w rozdziale VIII

w dalszym ciągu jest powszechnie stosowana i ma swoje uwarunkowania historyczne, jak na przykład w Wielkiej Brytanii. Tytułów używają w dalszym ciągu monarchowie i arystokraci. Uległy one jednak pewnej ewolucji, a co za tym idzie skróceniu, gdyż niegdyś zawierały m.in. wyliczenie wszystkich posiadłości i dochodziły nawet do całej strony.

Współcześnie monarchowie korzystają z tytułów, które możemy podzielić na tzw. tytuły:

- **wielkie** (*le grand titre*), w których wylicza się wszystkie najważniejsze tytuły, w tym zarówno realne, jak i fikcyjne posiadłości, często takie do jakich pretenduje potencjalny władca;
- **średnie** (*le titre moyen*) ograniczające się wymienienia rzeczywiście najważniejszych tytułów, w tym terytoriów rzeczywiście znajdujących się pod panowaniem monarchy, np.: Królowa Wielkiej Brytanii nosi tytuł *Her Majesty Queen Elisabeth II of the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland* (mały tytuł) *and Her other Realms and Territories Queen Head of the Commonwealth Defender of the Faith*” (w całości tytuł średni);
- **małe** (*le petit titre*) uwzględniające tylko jego najważniejszy element, którym na co dzień posługuje się władca, np. Jej Brytyjska Królewska Mość (*Her Britannic Majesty*), Jej Cesarska Mość (*His Imperial Majesty*).

⇒ **Inwokacja, odezwa, intytulacja** to rodzaj pozdrowienia poprzez wymienienie oficjalnego tytułu, często z tytułami godności, adresata na samym początku pisma, na przykład: Najjaśniejszy Panie, Wasza Królewska Mość, Wasza Cesarska Mość.

W niektórych pismach o charakterze ceremonialnym, wymienianych z koronowanymi głowami państw, głównie w listach uwierzytelniających można spotkać się ze stosowaniem inwokacji tak specyficznych, jak: Wielki i Dobry Przyjacielu. Inwokacja w pismach oficjalnych z najwyższymi przedstawicielami państw o ustroju republikańskim, w języku polskim wygląda z reguły następująco: Szanowny Panie Prezydencie lub Ekscelencjo, Szanowny Panie Premierze lub Ekscelencjo, Szanowny Panie Ministrze lub Ekscelencjo. Do szefów misji dyplomatycznych stosuje się zwrot Szanowny Panie Ambasadorku lub Ekscelencjo, Szanowny Panie Charge d’Affaires.

Inwokacja prawidłowo zapisana powinna kończyć się przecinkiem „Ekscelencjo, „.

Inwokacja z uwagi na rozmieszczenie może być zapisywana w następujący sposób:

- **en vedette** tj. u góry, w osobnej linii nad tekstem. Ten sposób zapisu inwokacji jest najczęściej praktykowany. Inwokacja en vedette pisana winna być na równi z pierwszymi literami tekstu z lewej strony, rozpoczynać się od linii marginesu lub akapitu, na wysokości 1 ½ lub 2 odstępy nad tekstem;
- **en ligne** tj. to odezwa, którą umieszcza się na początku pierwszej linii tekstu, głównie w korespondencji prowadzonej między głowami państw;
- **dans la ligne** wpisywana jest po dwóch, trzech słowach pierwszego zdania tekstu, jest najrzadziej spotykana, przykładowo, gdy głowa państwa pisze do innej osoby nie będącej głową państwa, ale cechującej się wysoką rangą.

⇒ **Tytułowanie w tekście** powinno być zachowane i przestrzegane przy redagowaniu samego tekstu pisma dyplomatycznego. Stosowne tytuły powinny być nanoszone w zależności od stanowiska adresata. Przykładowo, współcześnie są to przede wszystkim tytuły kurtuazyjne i tytuły godności, jak: Wasza Ekscelencjo, Wasza Królewska Mość, Szanowny Panie, Szanowna Pani. W tekście stosownym jest zwracanie się w trzeciej osobie, a zwrot powinien być zapisany dużą literą.

W korespondencji dyplomatycznej możemy wyróżnić m.in. **tytuły posiadania, tytuły godności i honorowe, przydomki, tytuły pokrewieństwa, tytuły rodowe, tytuły kurtuazyjne**, czy używane może bardziej w korespondencji służbowej, urzędowej i prywatnej niż *stricte* dyplomatycznej – **tytuły naukowe, wojskowe**.

⇒ **Formuły grzecznościowe** dzielą się na tzw. **początkowe i końcowe**.

To zwroty grzecznościowe rozpoczynające i kończące pismo. Szczególnie widoczne są one w notach werbalnych i notach osobistych. Przykładowa początkowa formuła grzecznościowa: „Ministerstwo Spraw Zagranicznych przesyła wyrazy szacunku Ambasadzie X i ma zaszczyt podać do Jej wiadomości, iż...”

lub nocie osobistej: „Mam zaszczyt zwrócić się do Waszej Ekscelencji celem poinformowania, iż...”

Przykładowa formuła grzecznościowa końcowa:

W nocie werbalnej: „Ministerstwo Spraw Zagranicznych korzysta z okazji by ponowić Ambasadzie wyrazy najwyższego poważania...”. Formuła ta pomijana jest niekiedy w praktyce niektórych państw, m.in. USA, jak i w notach protestacyjnych.

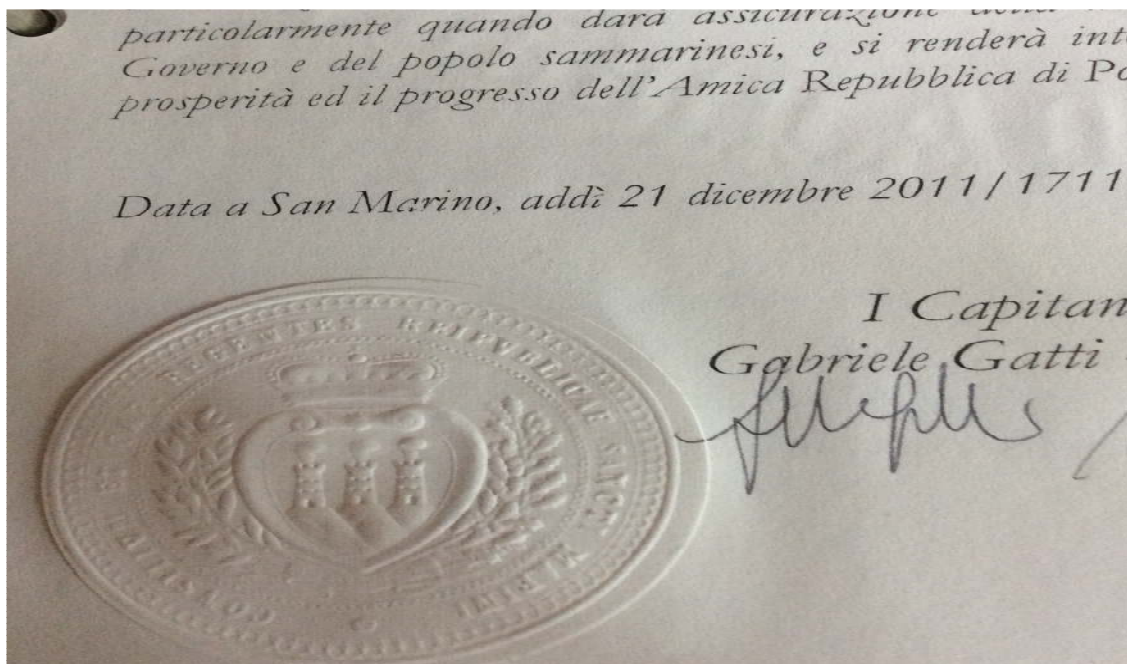
W nocie osobistej: „Przekazując z najgłębszym szacunkiem pozdrowienia Waszej Ekszelencji korzystam z okazji, aby ponowić wyrazy najwyższego poważania”.

⇒ **Podpis** w zależności od typu pisma może być składany lub nie. W pismach ceremonialnych jest on nieodzownym elementem. Podpis głowy państwa umieszczany jest pod tekstem, z prawej strony. Po lewej stronie od podpisu głowy państwa znajduje się również drugi podpis, tzw. kontrasygnata ministra spraw zagranicznych (w listach uwierzytelniających, listach odwołujących) lub premiera.

W notach osobistych, tzw. podpisanych składa się go z prawej strony pod tekstem (stosowany zapis w praktyce polskiej), choć niektóre państwa zamieszczają podpis po środku lub też po lewej stronie pod tekstem. Podpis powinien być umieszczony nad tytułem oficjalnym. Noty werbalne zamiast podpisu opatrzone są parafą i pieczęcią, natomiast takie pisma dyplomatyczne, jak: *memorandum*, *aide-mémoire*, *pro memoria*.

⇒ **Parafowanie i pieczętowanie** stosowane jest w przypadku niektórych pism. Przykładowo noty werbalne (niepodpisane) zawierają pieczęć urzędu i parafę. Pieczęci nie zamieszcza się na notach osobistych, *memorandum*, *aide-memoire*, *pro memoria*, jak i na korespondencji półoficjalnej i prywatnej.

Przykład:



Pieczęć tłoczona na listach uwierzytelniających przedstawiciela dyplomatycznego z San Marino



Pieczęć Ambasady ChRL w Polsce, 1952 rok
Źródło: Archiwum Ministerstwa Spraw Zagranicznych

⇒ **Załączniki:** napis taki zamieszcza się z lewej strony, pod tekstem, na wysokości 6-8 odstępów poniżej ostatniej linii tekstu. Nie przy każdym piśmie dozwolone jest zamieszczanie załączników, jeśli jednak zamierzamy je załączyć, należy wymienić je po dwukropku. W przypadku, gdy na stronie zabraknie miejsca na wyliczenie wszystkich załączników, wówczas należy zamieścić wzmiankę „dalszy ciąg załączników na następnej stronie” i rozpocząć ich dalsze wyliczanie.

Załączniki:

1. Notatka służbowa ze spotkania
2. Informacje dotyczące podróży służbowej
3. Życiorys J.E. Pana X

⇒ **Adres** bez względu na liczbę stron pisma, adres powinien być umieszczony zawsze na jego pierwszej stronie. Najczęściej jest on widoczny na notach. Miejscem właściwym jest lewa strona, u dołu, ok. 7 cm od lewego dolnego brzegu lub kilka odstępów poniżej ostatniej linii tekstu bądź załączników. Adres na kopercie zawiera więcej elementów niż ten zamieszczony w lewym dolnym rogu pierwszej strony pisma dyplomatycznego.

⇒ **Koperty** zawsze powinny być dostosowane tak pod względem wielkości, jak i kolorystycznie do przekazywanego w nich pisma.

Przykład:



Koperta ozdobna w jakiej przekazane zostały listy uwierzytelniające drugiego Ambasadora CHRL w Polsce Zeng Yougquan, dnia 27 września 1952 roku. Źródło: Archiwum Ministerstwa Spraw Zagranicznych.

Rozdział VI Korespondencja na szczeblu głowy państwa, szefa rządu i ministra spraw zagranicznych. Pisma ceremonialne.

Pisma ceremonialne (franc. *lettres cérémonielles*, ang. *ceremonial letters*)

Pisma ceremonialne to jedne z najbardziej oficjalnych pism przesyłanych w imieniu najwyżej postawionych osobistości państwowych do ich odpowiedników za granicą. Sporządzanie pism ceremonialnych leży w kompetencji Protokołu Dyplomatycznego, który odpowiada za ich właściwe wystawienie, wydrukowanie, sprawdzenie pod kątem formalnym. Najbardziej uroczystym typem korespondencji dyplomatycznej są listy ustanawiające lub odwołujące szefów misji dyplomatycznych: ambasadorów akredytowanych przy głowach państw obcych, stałych przedstawicieli przy organizacjach międzynarodowych, *chargés d'affaires* mianowanych przy ministrach spraw zagranicznych, szefów misji specjalnych oraz szefów urzędów konsularnych. Wszystkie powyższe dokumenty określane są w liczbie mnogiej, co jest dość charakterystyczne mimo, że nie są to wcale kilkustronicowe listy, natomiast zwykło się o nich mówić w ten sposób ze względu na ich historyczny rodowód. Ich uroczysty charakter i wyszukana forma sprawiają, że zwykło się je określać mianem pism ceremonialnych.⁵⁵

Listy uwierzytelniające, *kredencyjne*, tzw. *Kredensy* (fr. *lettres de créance*, ang. *credentials, letters of credence*)

Proces powoływania ambasadora określa prawo międzynarodowe, jak i prawo krajowe poszczególnych państw. Listy ustanawiające szefów misji dyplomatycznych: ambasadorów akredytowanych przy głowach państw obcych, stałych przedstawicieli przy organizacjach międzynarodowych pisane są w pierwszej osobie, tym samym stanowią osobiste pismo głowy państwa do jego odpowiednika⁵⁶.

Zwyczaj składania listów uwierzytelniających ma swoją długą tradycję sięgającą okresu średniowiecza. Pomimo, że o instytucji listów uwierzytelniających mówi się, że wywodzi się z prawa zwyczajowego, które traktatowe potwierdzenie spisane zostało

⁵⁵ T. Orłowski, *Protokół dyplomatyczny...*, op.cit., s. 250-251

⁵⁶ Ibidem, s. 252

w Konwencji Wiedeńskiej o stosunkach dyplomatycznych z 1961 roku, to wzmianki na ich temat można znaleźć w literaturze o wiele wcześniej.

Ceremoniał składania listów uwierzytelniających w każdym z państw określany jest przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych. W dużej mierze czerpie on z praktyki międzynarodowej, ale pod pewnymi względami opiera się także na miejscowych zwyczajach, tym samym może być bardziej lub mniej rozbudowany. Składanie listów uwierzytelniających odbywa się przeważnie w kolejności przyjmowanych przez Protokół Dyplomatyczny ministerstwa spraw zagranicznych notyfikacji przez misje dyplomatyczne o przyjeździe nowo mianowanych szefów misji do stolicy państwa przyjmującego, a nie według czasu faktycznego przybycia do tej stolicy⁵⁷. Ceremonia składania listów uwierzytelniających Prezydentowi RP, od 1997 roku odbywa się w Belwederze⁵⁸. Moment wręczenia głowie państwa listów uwierzytelniających ma istotne znaczenie nie tylko ze względu na fakt, że stanowi on początek urzędowej działalności szefa misji dyplomatycznej, co również określa jego miejsce w porządku precedencji wśród tej samej klasy szefów misji. Zgodnie z art. 7 Konwencji wiedeńskiej o prawie traktatów, zyskuje również prawo do podejmowania działań „bez potrzeby przedkładania pełnomocnictw jakichkolwiek czynności mieszczących się w ramach funkcji misji dyplomatycznej oraz innych czynności, wyraźnie przewidzianych przez prawo międzynarodowe, m.in. upoważniony jest do przyjmowania tekstu traktatu między państwem wysyłającym a państwem przyjmującym”⁵⁹.

Listy uwierzytelniające to najbardziej typowe pisma kancelaryjne i „ceremonialne”⁶⁰. W Polsce listy uwierzytelniające przygotowuje do podpisu Prezydenta RP Protokół dyplomatyczny MSZ⁶¹. Ich forma jest uroczysta, formułowane są w sposób zwięzły i stereotypowy. Rozpoczynają się pełnym oficjalnym tytułem (*pleno titulo*) głowy państwa wysyłającego, która kieruje je do konkretnego adresata – głowy państwa przyjmującego. Treść listów jest standardowa. Różnice, które mogą pojawiać się w listach w dużej mierze odnoszą się do szaty graficznej listów lub minimalnej różnicy w sformułowaniach używanych w tekście. Wszystkie listy uwierzytelniające zawierają natomiast inwokację, wprowadzenie w którym podkreśla się chęć rozwijania stosunków przyjaźni szczęśliwie istniejących pomiędzy państwami wysyłającym i przyjmującym. Od nowego akapitu głowa państwa wysyłającego podkreśla zalety osobiste i zasługi, jakie sprawiły, że postanowiła akredytować

57 J. Sutor, *Prawo dyplomatyczne i konsularne*, op.cit., s. 21

58 C. Ikanowicz, J.W. Piekarski, *Protokół dyplomatyczny...*, op.cit., s. 67-68

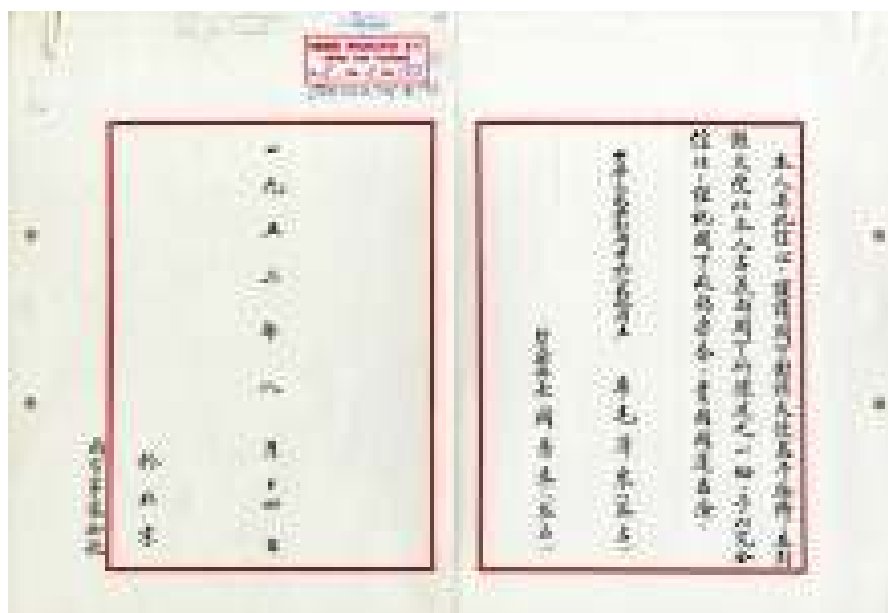
59 art. 7 ust 2b *Konwencja Wiedeńska o prawie traktatów* z dnia 23 maja 1969 roku, Dz.U.1990.74.439

60 J. Sutor, *Korespondencja dyplomatyczna*, op.cit., s. 74

61 Ibidem, s. 74

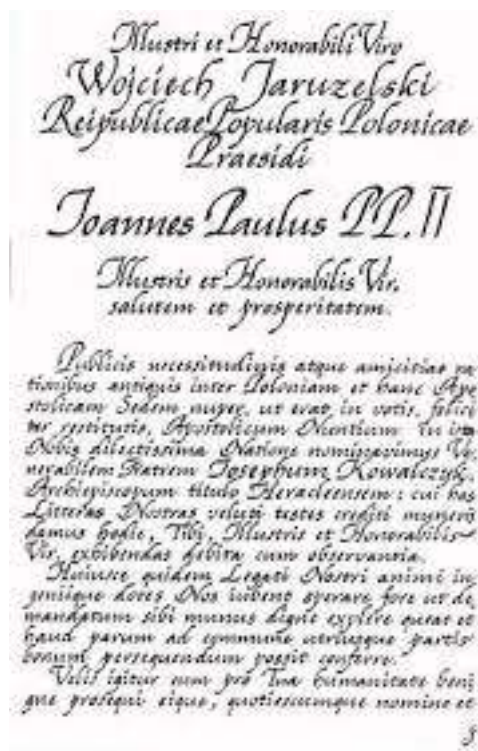
daną osobę Ambasadorem Nadzwyczajnym i Pełnomocnym przy głowie państwa przyjmującego, prosząc o życzliwe jej przyjęcie i okazanie całkowitej wiary i ufności wszelkim oświadczeniom, jakie będzie składać w jej imieniu. Listy uwierzytelniające kończy formuła zapewniająca głowę państwa przyjmującego o wysokim poważaniu i życzeniach osobistych, tak dla adresata listów, jak i narodu państwa przyjmującego.

Przykłady:



Listy uwierzytelniające drugiego Ambasadora CHRL w Polsce Zeng Yougquan złożone 27 września 1952 roku.

Źródło: Archiwum Ministerstwa Spraw Zagranicznych



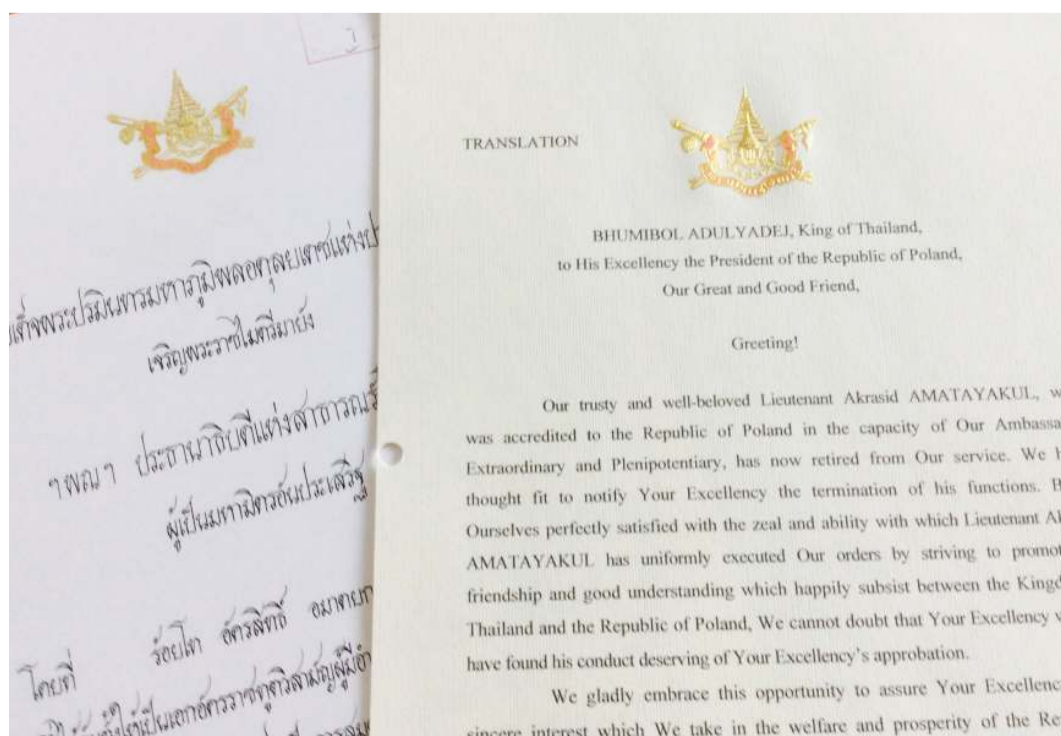
Listy uwierzytelniające J.E. arcybiskupa Józefa Kowalczyka złożone na ręce Wojciecha Jaruzelskiego, prezydenta PRL dnia 6 grudnia 1989 roku.

Listy odwołujące (fr. *lettres de rappel*, ang. *letters of recall*)

To pisma ceremonialne, tworzone pod względem formy analogicznie, jak listy uwierzytelniające. Kierowane przez głowę państwa wysyłające do głowy państwa przyjmującego w których powiadamia on o odwołaniu swego Ambasadora⁶². Listy odwołujące głowie państwa przyjmującego przekazuje osobiście następny ambasador zanim przekaże swoje listy uwierzytelniające.

⁶² B. Dobrzańska, M. Sitek, *Mini Leksykon Dyplomatyczny*, WSGE, Józefów 2011, s. 39

Przykład:



List odwołujący Króla Tajlandii z nieoficjalnym tłumaczeniem na język angielski

Listy rekredencyjne (zwalniające) - (fr. *lettres de recreance*, ang. *recredentials*)

To listy wystawiane przez głowę państwa przyjmującego w odpowiedzi na listy odwołujące szefa misji dyplomatycznej, w których potwierdza ich odbiór, fakt odwołania szefa misji dyplomatycznej oraz wskazuje na zalety osobiste odwołanego dyplomaty, m.in. należyte wykonywanie przez niego ciężących obowiązków i żal z powodu zakończenia misji⁶³. Listy zwalniające nie są obecnie stosowane w praktyce polskiej, na co wskazywać może fakt, że brak takowych w Archiwum Listów Prezydialnych.

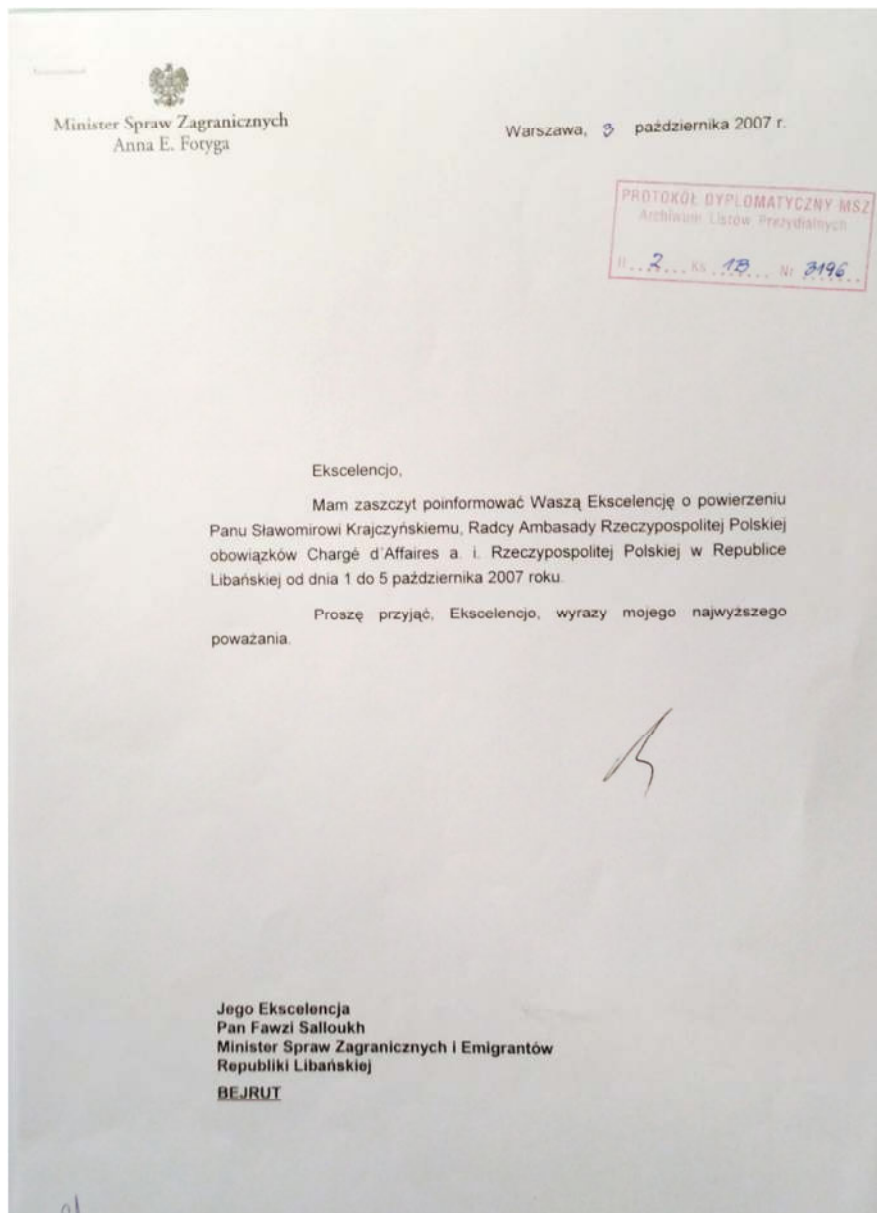
Listy wprowadzające (fr. *lettres d'introduction*, ang. *letters of introduction*)

Powołanie szefa placówki dyplomatycznej w randze niższej niż ambasador akredytuje minister spraw zagranicznych przy swoim odpowiedniku listami wprowadzającymi. Listy wprowadzające stanowią oficjalny dokument w oparciu o który

⁶³ J. Sutor, *Korespondencja dyplomatyczna*, Elipsa, Warszawa 2008, s. 90, op. cit.

chargé d'affaires en pied akredytowany jest przez ministra spraw zagranicznych państwa wysyłającego przy ministrze spraw zagranicznych państwa przyjmującego.

Przykład:



Źródło: Archiwum własne, dok. nr 10

Listy komisyjne (fr. *letter de provision*, ang. *consular commission*), określane patentami

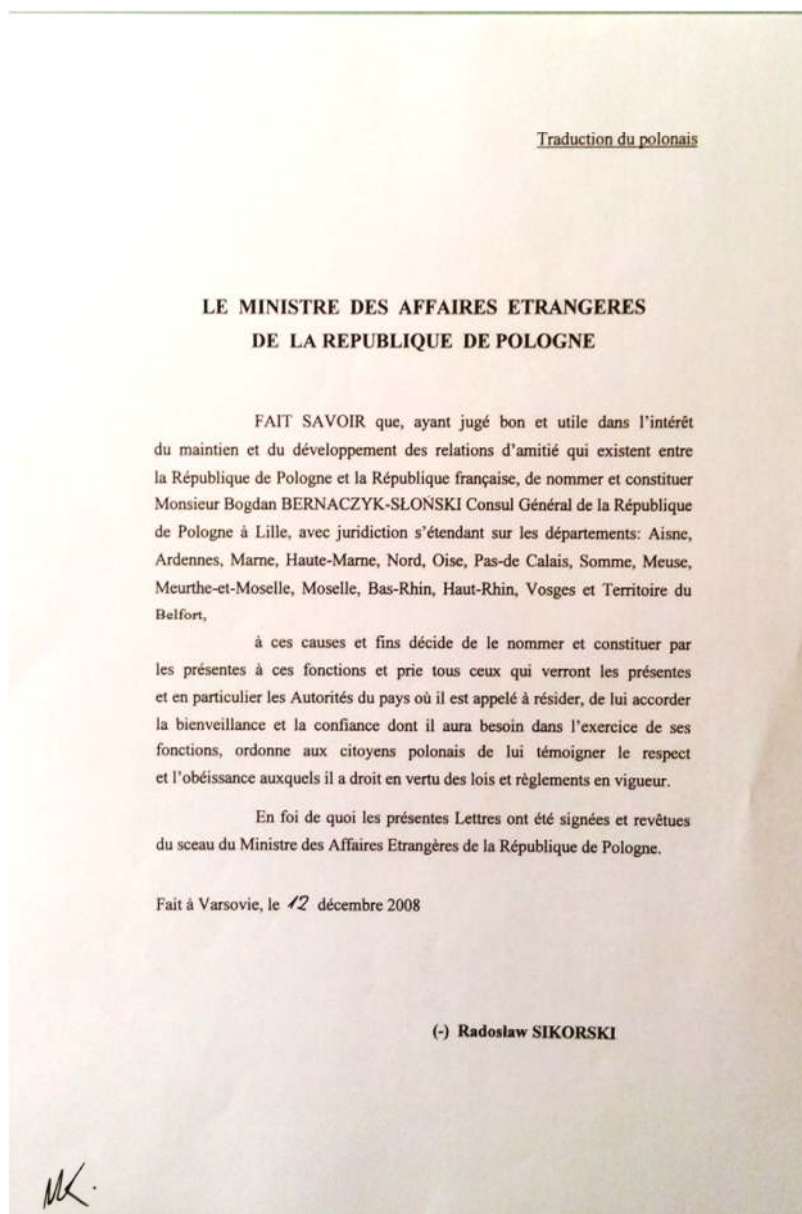
Zgodnie z artykułem 11 *Konwencji wiedeńskiej o stosunkach konsularnych*⁶⁴, państwo wysyłające zaopatruje kierownika urzędu konsularnego w dokument posiadający formę listów komisyjnych (...) stwierdzający jego charakter urzędowy i wskazujący jego imiona i nazwisko oraz kategorię i klasę, jak również okręg konsularny i siedzibę urzędu konsularnego. Listy komisyjne przekazywane są przez państwo w drodze dyplomatycznej lub innej stosownej drodze rządowi państwa, na którego terytorium kierownik urzędu konsularnego ma wykonywać swe funkcje⁶⁵.

Listy komisyjne, podobnie, jak listy uwierzytelniające stanowią dokument, który wystawia głowa państwa lub minister spraw zagranicznych państwa wysyłającego. Mianuje się w nim daną osobę kierownikiem urzędu konsularnego (konsula generalnego, konsula, wicekonsula lub agenta konsularnego). Wartym zwrócenia uwagi jest fakt, iż samo wystawienie i przesłanie ministrowi spraw zagranicznych listów komisyjnych nie stanowi o dopuszczeniu mianowanej osoby do wykonywania funkcji konsularnych. W odróżnieniu od listów uwierzytelniających listy komisyjne są bowiem przesyłane a nie wręczane osobiście podczas ceremonii. Decydującym momentem, potwierdzającym powierzenie funkcji kierownikowi urzędu konsularnego jest dopiero moment, w którym otrzymuje on exequatur od państwa przyjmującego. Listy komisyjne wystawiane są zarówno dla zawodowych, jak i honorowych kierowników urzędów konsularnych. Pod względem formy można uznać, że listy komisyjne zbliżone są do listów uwierzytelniających. Sporządzane na eleganckim papierze, są wielokrotnie zdobione.

⁶⁴ *Konwencja wiedeńska o stosunkach konsularnych* z dnia 24 kwietnia 1963 roku, Dz.U.82.13.98

⁶⁵ art. 11, *Konwencja wiedeńska o stosunkach konsularnych* sporządzona w Wiedniu dnia 24 kwietnia 1963 roku, Dz. U.1982.13.98

Przykład:



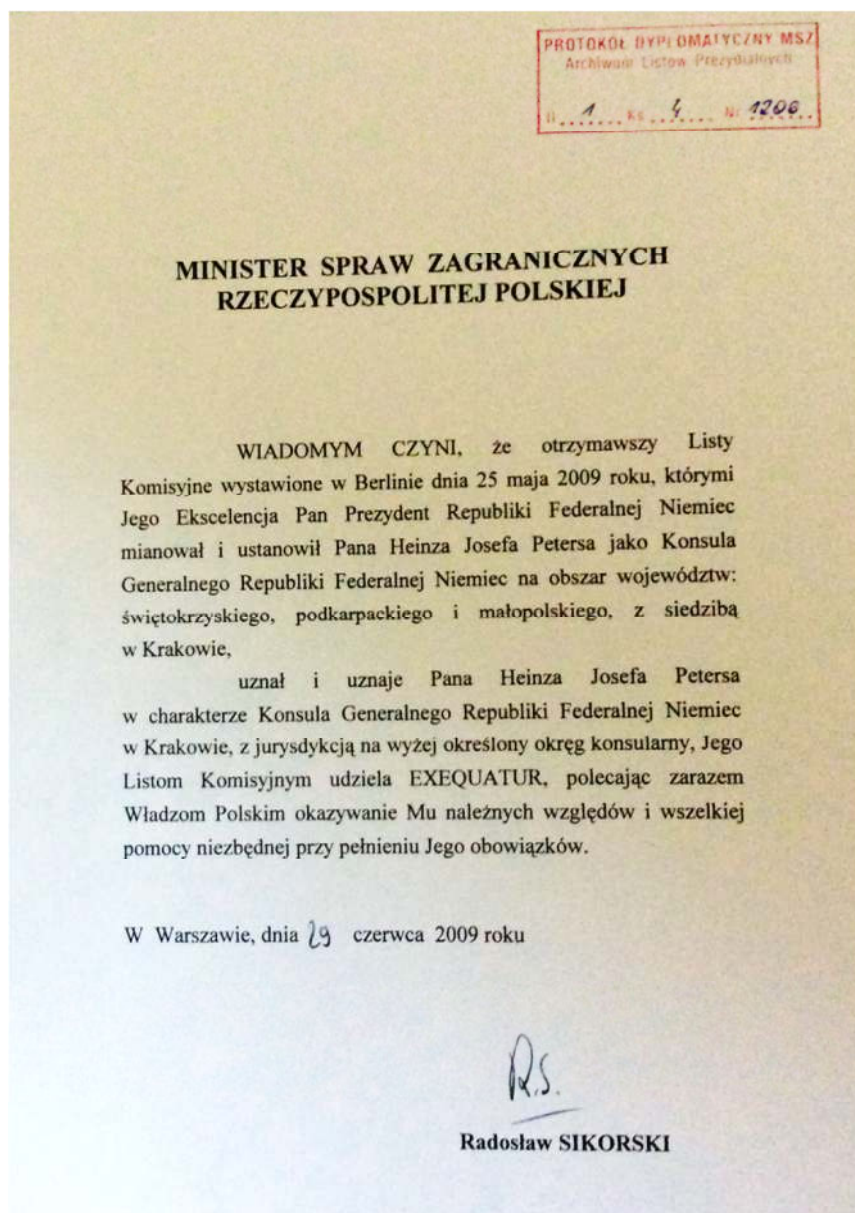
Listy komisyjne (ich nieoficjalne tłumaczenie z języka polskiego na język francuski) wystawione 12 grudnia 2008 roku dla Konsula Generalnego Pana Bogdana Bernaczyk-Słonskiego.

Źródło: Archiwum własne, dokument nr 5

Exequatur

Exequatur, jak zostało wcześniej nadmienione, to akt, którym głowa państwa przyjmującego potwierdza otrzymanie listów komisyjnych i zezwala na wykonywanie funkcji konsularnych przez kierownika urzędu konsularnego o danej klasie i randze, we wskazanym okręgu konsularnym państwa przyjmującego. Tekst exequatur łatwo rozpoznać, gdyż rozpoczyna się od sformułowania „WIADOMYM CZYNI, że otrzymawszy Listy Komisyjne wystawione (...) uznaje Pana/Panią... w charakterze (Klasa, Ranga)... z jurysdykcją na wyżej wymieniony okręg konsularny, Jej Listom Komisyjnym udziela exequatur, polecając Władzom Polskim okazywanie Jej należnych względów i wszelkiej pomocy niezbędnej przy pełnieniu Jej obowiązków”.

Przykład:



Exequatur wystawione przez Ministra Spraw Zagranicznych RP dla Konsula Generalnego Republiki Federalnej Niemiec, Pana Heinza Josefa Petersa.
Źródło: Archiwum własne dokument nr 6

Rozdział VII Inne pisma na szczęblu głowy państwa, szefa rządu i ministra spraw zagranicznych

Orędzia – (ang. franc. *message*, wiadomość, przesłanie, posłanie, prośba)

Orędzie w korespondencji dyplomatycznej to przeważnie pismo kierowane przez głowę państwa utrzymywane w uroczystym tonie. Współcześnie coraz częściej z orędziem występują również szefowie rządów. Orędzie służy do wymiany poglądów pomiędzy szefami państw, powiadamiania o ważnych wydarzeniach państwowych, bądź zamierzeniach w polityce międzynarodowej. Orędzie może mieć również formę bezpośrednich wystąpień publicznych głowy państwa wobec znaczącego wydarzenia lub w celu poinformowania społeczeństwa i opinii publicznej o sprawach wielkiej wagi.

Określenie orędzia skierowanego do całego świata pochodzi od uroczystego błogosławieństwa kierowanego przez Papieża. Posiadające formę patentu, zwykle kierowane było i jest w dalszym ciągu „*Urbi et Orbi*” (Miastu i Światu)⁶⁶, kiedy to Ojciec święty uroczyście błogosławi wiernych pod koniec wygłaszanego przez siebie orędzia noworocznego.

Orędzia redagowane są w sposób dość specyficzny. Ich język można określić, jako podniosły, uroczysty.

W Polsce przyjęło się, że z orędziem występuje prezydent, który rozpoczyna pełnienie swych funkcji oraz wygłasza je, gdy dobiegają one końca. Popularne są też prezydenckie orędzia noworoczne, w których podsumowuje On kończący się rok i określa plany na nadchodzący. Przesłania głosi również Prezes Rady Ministrów.

⁶⁶ J. Sutor, *Leksykon dyplomatyczny*, op. cit., s. 251-252

Przykład:



Orędzie Prezydenta Ignacego Mościckiego z dnia 1 września 1939 roku

Pełnomocnictwa – (franc. *Pleins pouvoirs*, anf. *Full powers*)

Powstają w Departamencie Prawno-Traktatowym MSZ RP. Dzięki nim państwo może być reprezentowane w czynnościach, które mogą wyrzucić skutki prawne. Pełnomocnictwa wystawiane są przez kompetentną władzę państwową. Konwencja wiedeńska o prawie traktatów podkreśla, że w pełnomocnictwie wyznacza się konkretną osobę do reprezentowania państwa podczas negocjacji, omawiania, przyjmowania, ustalania autentycznego tekstu traktatu, wyrażaniu zgody na jego podpisanie, bądź dokonywaniu innej czynności wynikającej z traktatu.

W pełnomocnictwie winny znaleźć się dane wskazujące imię, nazwisko, pełnioną funkcję osoby upoważnionej, zakres jej obowiązków wynikających z pełnomocnictwa. Czasem podaje się również dokładny termin obowiązywania pełnomocnictwa, miejsce wydarzenia.

Pełnomocnictwa pisane są na papierze formatu A4, posiadają godło, pod spodem napis: Rzeczpospolita Polska, poniżej nazwę dokumentu: Pełnomocnictwo, sformułowanie: Pismem niniejszym upoważnia się Pana/Panią, imię, nazwisko, sprawowana funkcja, do... podaje się zakres pełnomocnictwa. Pod tekstem, po lewej stronie wpisuje się datę. Jeśli podpis składa Prezes Rady Ministrów, obok znajdzie się również jego pieczęć, poniżej natomiast, w lewym dolnym rogu – kontrasygnata Ministra Spraw Zagranicznych.

Listy odręczne (listy osobiste), (franc. *lettres autographes*)

Listy odręczne stanowią korespondencję wymienianą przez osoby stojące na szczycie głowy państwa, szefów i członków rządu a szczególnie przez ministrów spraw zagranicznych. To pisma mniej oficjalne niż opisywane powyżej orędzia, aczkolwiek czasem do nich zbliżone. Ich charakter mimo, że podniosły, jest mniej formalny i uroczysty niż w przesłaniach. Listy te pisane są w tonie bezpośrednim, niosą bezpośrednie zaangażowanie autora, który kierując listy do znanej sobie osoby porusza w nich sprawy począwszy od tych o wadze państwowej, międzynarodowej, na życzeniach, gratulacjach (listy gratulacyjne), kondolencjach (listy kondolencyjne) kończąc. Pod względem formy listy odręczne przypominają korespondencję prywatną. Pisane są albo odręcznie, albo komputerowo i wówczas, po wydrukowaniu ich autor osobiście, pismem odręcznym nanosi inwokację i końcową formułę grzecznościową, pozdrowienia.

Rozdział VIII Noty. Noty osobiste oraz noty werbalne

Zgodnie z przytoczonym na wstępie publikacji podziałem korespondencji na tą w ujęciu *sensu largo*, *stricte*, czy wręcz *strictissimo* należy uznać noty dyplomatyczne za główny instrument urzędowej komunikacji między rządami państw. To właśnie noty stanowią najbardziej powszechną formę korespondencji dyplomatycznej. Wpisują się w najwęższe i najściślejsze znaczenie tego pojęcia.

Noty przesyłane są w państwach przyjmujących pomiędzy ministerstwami spraw zagranicznych i akredytowanymi przedstawicielstwami dyplomatycznymi, organizacjami międzynarodowymi ze stałymi przedstawicielstwami państw członkowskich, jak i wymieniane są pomiędzy ambasadami działającymi w tej samej stolicy⁶⁷.

Wymiana korespondencji w formie not odbywać się może pomiędzy osobami kierującymi poszczególnymi instytucjami (ministrowie, sekretarze, podsekretarze stanu, dyrektorzy generalni, ambasadorowie, stali przedstawiciele przy organizacjach międzynarodowych, *chargé d'affaires*) lub pomiędzy instytucjami.

Zgodnie z definicją przedstawioną przez Juliana Sutora *Nota* to pismo, zapis, notatka, list, uwaga. Nazwa ta odnosi się do podstawowego pisma stosowanego w korespondencji dyplomatycznej. Do wysyłania not (dyplomatycznych) upoważnione jest MSZ i przedstawicielstwa dyplomatyczne za granicą. Wyjątkowo nota wysyłana jest bezpośrednio w imieniu rządu – wówczas określana jest „*notą dyplomatyczną*”⁶⁸.

Podanie do wiadomości władzom państwa obcego istotnego faktu bądź decyzji własnego państwa określane jest mianem notyfikacji (ang., franc. *notification*). To oficjalny akt o znaczeniu prawnie wiążącym na który, gdyby zaistniała taka potrzeba może powoływać się adresat⁶⁹.

W praktyce stosowane są różne formy noty dyplomatycznej, różniące się między sobą formą, m.in. redakcją w pierwszej lub trzeciej osobie. Wyróżnić możemy różne rodzaje not: tzw. noty osobiste (podpisane), noty słowne (werbalne, niepodpisane) noty okólne, noty identyczne, noty zbiorowe.

⁶⁷ T. Orłowski, *Protokół dyplomatyczny...*, op.cit., s. 276

⁶⁸ Noty dyplomatyczne stanowią główny instrument urzędowej komunikacji między rządami państw. Wymiana korespondencji w formie not dyplomatycznych odbywa się za pośrednictwem ministra i ministerstwa spraw zagranicznych z przedstawicielami dyplomatycznymi państw akredytowanych w państwie przyjmującym oraz innymi przedstawicielami obcych państw. Szef obcej misji dyplomatycznej wymienia korespondencję z ministerstwem spraw zagranicznych, a także z innymi przedstawicielami obcych państw, zwłaszcza szefami przedstawicielstw dyplomatycznych tych państw. Za pośrednictwem noty dokonuje się notyfikacji oraz zawiera umowy międzynarodowe.

⁶⁹ T. Orłowski, *Protokół dyplomatyczny...*, op.cit., s. 277

Noty osobiste (franc. *note personnelle, note signée*, ang. *personnal note, signed note*)

Nota osobista to nota posiadająca znamiona listu prywatnego. Wysyłana od osoby do osoby, pisana w pierwszej osobie. Mimo że tego typu noty przesyłane są stosunkowo rzadko, to jeśli już dochodzi do ich sporządzenia, kierują je do siebie najwyżsi przedstawiciele władz, ministrowie spraw zagranicznych. Noty osobiste wymieniają ministrowie spraw zagranicznych z szefami misji dyplomatycznych, lub szefowie misji dyplomatycznych pomiędzy sobą. Nota osobista pokazuje osobiste zaangażowanie piszącego. Często za jej pośrednictwem rozprawia się o sprawach delikatnych, istotnych z punktu widzenia interesu państwa, ale i dotyczących samego nadawcy, czy adresata⁷⁰.

⁷⁰ J. Sutor, *Korespondencja dyplomatyczna*, op.cit., s. 147

Noty werbalne (franc. *note verbale*, ang. *verbale note*)

Nota werbalna wysyłana jest od urzędu do urzędu, pisana bezosobowo, w tzw. 3 osobie. Noty werbalne w odróżnieniu od not osobistych posiadają raczej charakter formanoprawny. Są wykorzystywane, jako dokumenty prawne i poruszają sprawy o charakterze uniwersalnym. Noty werbalne mogą być kierowane do pojedynczych ambasad, bądź do wszystkich przedstawicielstw dyplomatycznych w stolicy, tj. posiadać *charakter okólny* (ang. *circular note*, franc. *note circulaire*), czytaj charakter „ogólny”, co w swej praktyce bardzo często wykorzystuje Protokół dyplomatyczny MSZ⁷¹.

W zależności od wagi treści, jaką niosą noty słowne można podzielić je na tzw. *noty werbalne z nagłówkiem*, lub *noty werbalne bez nagłówka*, tj. bez nazwy typu dokumentu na jego początku.

W przypadku not możemy mówić o następujących sposobach postępowania z nimi. Adresat noty może:

- **zapoznać się z notą** i potwierdzić ów fakt przesyłając własną notę;
- **przyjąć fakt przesłania noty do wiadomości**, odpowiadając na notę w późniejszym czasie. W przypadku, gdy niezbędne jest rozpatrzenie danej sprawy przez inny urząd, zasięgnięcie opinii w konkretnej sprawie nie leżącej w gestii MSZ, skonsultowanie problemu, wówczas informuje się o tym fakcie nadawcę noty. Około 14 dni maksymalnie do miesiąca czasu, to czas właściwy na przeprowadzenie konsultacji i odesłanie odpowiedzi;
- **odrzuć notę** po wcześniejszym zapoznaniu się z jej treścią. Współcześnie bardzo rzadko dochodzi do odrzucenia not, wyłącznie w sytuacjach wyjątkowych;
- **zwrócić ją nadawcy**, jeśli występują w niej uchybienia formalne. Jeśli nota zawiera niedopuszczalne, obraźliwe sformułowania, została źle zaadresowana (odnosi się to w szczególności do not osobistych), zostały naniesione złe tytuły można zwrócić notę. Praktyka dyplomatyczna pokazuje, że przypadki omyłek mają miejsce, jednak jeśli uchybienia nie zostały zapisane celowo, wówczas przymyka się na nie oko, ewentualnie kieruje prośbę o wyjaśnienie;
- **nie przyjąć do wiadomości** ani treści noty, ani formy w jakiej została nota sporządzona⁷².

⁷¹ Więcej na temat not okólnych poniżej.

⁷² T. Orłowski, *Protokół dyplomatyczny*, op.cit., s. 281

Rozdział IX Noty okólne, identyczne, zbiorowe, protestacyjne, kondolencyjne, *ad referendum*

Noty okólne (franc. *note circulaire*, ang. *circular note*) dla ułatwienia warto kojarzyć ją z notą ogólną

Nota okólna pisana i wysyłana jest przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych do wszystkich misji dyplomatycznych w danej stolicy celem poinformowania ich lub za pośrednictwem ich rządów o jakimś fakcie lub stanowisku zajęтым w określonej sprawie. Noty okólne kierowane są do wszystkich misji dyplomatycznych w danej stolicy. Wyjątkowo nota okólna może być kierowana tylko do części korpusu dyplomatycznego, tj. do państw zainteresowanych daną sprawą. Zgodnie z zasadą, nie powinna jednak w żaden sposób dawać poczucia dyskryminacji wśród państw, które jej nie otrzymały. Za ich pośrednictwem można powiadamiać o nominacjach w rządzie, Ministerstwie właściwym do spraw zagranicznych, informować o zgodnie ważnej osobistości, tym samym wskazując miejsce i datę wyłożenia księgi kondolencyjnej. Wielokrotnie za jej pośrednictwem przekazuje się informacje o obchodach świąt państwowych, rocznic, spotkaniach korpusu dyplomatycznego, imprezach kulturalnych do udziału, w których zapraszani są przedstawiciele służby zagranicznej, zmianach w przepisach miejscowych, wymogach, itp.

Treść noty jest taka sama. Nota okólna redagowana jest w trzeciej osobie, tj. jak nota werbalna. Nota okólna nie zawiera podpisu, który zastępuje parafta i pieczęć. Adres w liczbie mnogiej, zamieszczony na pierwszej stronie noty sprawia, że bardzo łatwo rozpoznać, że mamy do czynienia właśnie z notą okólną. Wpisuje się w nim formułę: „**do wszystkich Misji Dyplomatycznych**”, lub „Ich Ekszelencje” poniżej „Panie i Panowie Szefowie Przedstawicielstw Dyplomatycznych” poniżej „w Warszawie”.

Przykłady adresów w notach okólnych:

- Misje Dyplomatyczne
w Warszawie

- Ich Ekscelencje
Panie i Panowie Szefowie
Przedstawicielstw Dyplomatycznych
w Warszawie
- To the Diplomatic Missions
in Zagreb
- To Their Excellencies
The Heades of Diplomatic Missions
In Warsaw

Noty identyczne (franc. *note identique*, ang. *identical note*)

Nota identyczna to nota o treści merytorycznie takiej samej, przesyłana przez jedno państwo do dwóch lub większej ilości państw, bądź kierowana przez kilka stron do jednego odbiorcy. Przesyłana w zbliżonym czasie, odnosząca się do sprawy wobec, której kilka stron zajmuje takie samo stanowisko. Ma na celu wywarcie dodatkowego nacisku, gdy państwa wysyłające tego typu noty łączy wspólny interes, chcą zwrócić uwagę na łamanie praw, niestosowne zachowanie, postępowanie strony adresata. Nota identyczna jest analogiczna do noty zbiorowej. Posiada jednak mniej uroczysty charakter i każda strona przesyła ją na własnym arkuszu papieru, oddzielnie we własnym imieniu.

Noty zbiorowe (*note collective*)

Nota zbiorowa, podobnie, jak nota identyczna jest dziś raczej niespotykana. O zbiorowym charakterze noty świadczy fakt, że była ona pisana wspólnie, na jednym arkuszu papieru (w jednym egzemplarzu) i podpisywana przez przedstawicieli wszystkich państw biorących udział w jej wysłaniu. Podpisy na nocie składane były w porządku alfabetycznym, lub precedencji szefów misji dyplomatycznych. Czasem podpisy zastępowane były pieczęciami z parafami osób czuwających nad realizacją noty. Z tego względu można

powiedzieć, że nota zbiorowa łączyła element noty osobistej (tj. podpisy) z notą werbalną (pisana w 3 osobie, mogła zawierać pieczętki i parafy).

Nota protestacyjna

To umowna nazwa stosowana w przypadku noty werbalnej lub podpisanej kierowanej do obcego rządu, przez państwo, którego prawa bądź interesy zostały poważnie naruszone. Notę protestacyjną cechują przede wszystkim: unikanie form grzecznościowych, głównie końcowej, ale bywało, że i w początkowej, mocne sformułowania utrzymane w tonie oskarżycielskim. Z reguły w tekście pada słowo „protest”. Należy jednak pamiętać, że nawet nota protestacyjna winna być sporządzona w taki sposób, aby pomimo przekazywania niezadowolenia, czy wręcz oburzenia utrzymana była w tonie powagi i godności.

Współcześnie noty typowo protestacyjne należą do rzadkości.

Noty żałobne i kondolencyjne

Kondolencje składa się z powodu zgonu głowy państwa, szefa rządu, szefa misji, członków personelu dyplomatycznego, ale i z powodu katastrof, klęsk żywiołowych, które dotknęły kraj. Kondolencje można wyrazić poprzez osobiste złożenie wizyty, wysyłając notę, depeszę, list, bilet wizytowy lub wpisując się do księgi kondolencyjnej, jaką zwykle się wykładać w tych trudnych chwilach. Umieszczenie w księdze wpisu równoznaczne jest bowiem ze złożeniem wizyty. Zgodnie z podziałem zastosowanym przez Juliana Sutora możemy wyróżnić notę żałobną i notę kondolencyjną.

⇒ Nota żałobna


Nota określana mianem żałobnej służy do oficjalnego powiadamiania o samym fakcie zgonu osobistości państwowej, polityka, dyplomaty. Cechuje ją to, iż sporządzana jest na białym papierze z czarną obwódką. Przesyła się ją w takiej samej kopercie. Czasami obwódkę może zastąpić czarny pasek umieszczany w lewym, górnym rogu blankietu papieru.

⇒ Nota kondolencyjna

Sporządzana jest na zwykłym, białym papierze, bez czarnej obwódki i czarnych pasków. Za jej pośrednictwem przekazywane są osobiste kondolencje z powodu śmierci danej

osoby. Pisana jest ona w pierwszej osobie, tym samym zawiera podpis autora. Kondolencje przesyłane są zazwyczaj przez Prezydenta i Premiera nie tylko w związku z odejściem szanowanej osoby, ale i w obliczu tragedii, jaka miała miejsce w jakimś z państw.

Przykład:


(orzeł tłoczony)

Nr

Ambasada Rzeczypospolitej Polskiej wprzesyła
wyrazy szacunku Ministerstwu Spraw Zagranicznych i z głębokim żalem
zawiadamia, że w dniu20.....roku, zmarł

Księga kondolencyjna będzie wyłożona w pomieszczeniach Ambasady
Rzeczypospolitej Polskiej przy ulicynumer.....w dniach od
...do... w godzinach

Ambasada Rzeczypospolitej Polskiej korzysta z okazji by ponowić
Ministerstwu Spraw Zagranicznych wyrazy najwyższego poważania.

Warszawa, dnia2008 roku

M.P.

Ministerstwo Spraw Zagranicznych
.....
W

Nota żałobna, z charakterystycznym, czarnym obramowaniem. Archiwum własne, dok. 20

Nota ad referendum

W notcie tej wyraża się tylko wstępną zgodę na przyjęcie jakiegoś zobowiązania w imieniu państwa wysyłającego. Ostateczna zgoda zależy od akceptacji danego zobowiązania przez kompetentne władze państwa wysyłającego. Taka forma noty stosowana jest zazwyczaj, gdy przedstawiciel dyplomatyczny na skutek braku pełnomocnictw musi uzyskać zgodę władz państwa wysyłającego, wówczas przekazuje on notę z napisem „ad referendum” z zastrzeżeniem, że stanowisko w niej wyrażone wymaga potwierdzenia ze strony władz państwa wysyłającego.

Rozdział X *Memorandum, Aide-mémoire, Pro Memoria, Non paper, Position paper, Rolling text, Explanatory note, Concept paper*

Specyficznymi formami not są stosowane w obrocie dyplomatycznym *aide memoire*, *memorandum* i *pro memoria*.⁷³ Powstają w departamentach politycznych Ministerstwa Spraw Zagranicznych. Pod względem ważności pism, najbardziej formalnym jest *memorandum*, w dalszej kolejności *aide-mémoire* i *pro memoria*. Wszystkie te dokumenty mają na celu „wspomożenie pamięci”. Pisane są od góry stronicy, winny być wręczane osobiście lub po wcześniejszym naświetleniu sprawy, jako załącznik do noty.

Memorandum (franc. *memoire*, ang. *memorandum*,) – z łac. oznacza „do zapamiętania” to oficjalny dokument, pismo dyplomatyczne, wykorzystywane jako oficjalna nota dyplomatyczna, służące do przedstawienia stanowiska w sprawie o dużej wadze politycznej. Memorandum może być kierowane w imieniu rządu lub Ministerstwa Spraw Zagranicznych do obcej misji dyplomatycznej, albo odwrotnie. Memorandum najczęściej wręczane jest osobiście przedstawicielowi obcego państwa lub ministrowi spraw zagranicznych, jako pismo samodzielne. Towarzyszy mu wówczas ustny komentarz i rozwinięcie tematu. Zdarza się, że memorandum może również być przesłane przy nocie osobistej lub werbalnej. Memorandum załączone zostaje wówczas do noty, określanej w tym przypadku *Notą przesyłkową (conveying note, letter d’envoi)*. Za jego pomocą państwa lub rządy przedstawiają istotne inicjatywy o charakterze międzynarodowym dotyczące pokoju, bezpieczeństwa, bądź propozycje współpracy międzynarodowej w określonej dziedzinie wraz z ich szczegółowym omówieniem i uzasadnieniem. W zależności od rodzaju sprawy możemy wyróżnić *Memorandum o Porozumieniu*, czy *Memorandum Intencji*.

Aide-mémoire „dla wspomnienia pamięci” (Memorial) – to oficjalna nota dyplomatyczna. Dokument, który służy do przedstawienia poszczególnych elementów szerszych propozycji, koncepcji lub uzupełnienia na piśmie spraw poruszonych w uprzedniej rozmowie, zgłoszenia nowych aspektów lub szczegółów do wcześniejszych propozycji. Ma pomóc w sprecyzowaniu, naświetleniu i wyjaśnieniu stanu faktycznego danej tematyki, o której np. była mowa w memorandum. Przekazując memoriał strona zyskuje potwierdzenie,

⁷³ J. Sutor, *Leksykon dyplomatyczny*, op.cit, s. 147

że przedsatwiony w rozmowie problem został w pełni zrozumiały przez rozmówcę. Aide mémoire zastępuje lub pełni funkcję noty werbalnej, służąc załatwieniu konkretnych spraw lub prezentacji stanowisk także w ważnych kwestiach z zakresu polityki zagranicznej i międzynarodowej. Czasem memoriał może być wykorzystany dla podkreślenia wagi sprawy, dla przykładu w trakcie interwencji w sprawie konfliktowej lub w przypadku, gdy strona pragnie wyrazić niezadowolenie, a sprawa nie jest na tyle poważna aby od razu sięgać po ostrzejsze metody i środki. Stąd mając charakter dokumentu można uznać, że w wielu przypadkach nie różni się od memorandum⁷⁴.

Pro memoria – określane w Wielkiej Brytanii, jako *Speaking Note* lub *talking paper*, stanowi dość często wykorzystywaną formę pisma dyplomatycznego. Nie jest jednak wykorzystywana jako oficjalna nota dyplomatyczna. Jak łatwo skonstatować z nazwy angielskiej – to notatka, wręcz formalny zapis rozmowy (wierne jej streszczenie) niż oficjalne pismo dyplomatyczne pisane w podniosłym tonie. Często *pro memoria* sporządzane jest, gdy dochodzi do rozmów między przedstawicielem ministerstwa spraw zagranicznych a przedstawicielem dyplomatycznym państwa wysyłającego. Są opracowywane z wyprzedzeniem, zawierają kwestie o których Strony podejmują się dyskusji, dane techniczne, trudne do zapamiętania nazwy, daty, czasem dane techniczne itd.

Non paper, Position paper, Rolling text, Explanatory note, Concept paper

To nieoficjalne, autorskie pisma robocze. Wykorzystywane przez dyplomatów, jak i przedstawicieli organizacji międzynarodowych podczas różnego typu spotkań.

Non paper używane jest podczas konferencji międzynarodowych, gdy delegacje poszczególnych państw pragną zgłosić swoje stanowisko w określonej sprawie. Non paper stanowi wówczas zgłaszaną opinię, wywód delegata, jednak nie należy go traktować jako oficjalnego stanowiska rządu państwa pochodzenia osoby zabierającej głos, a jedynie delegata, który wyraża swój własny, indywidualny pogląd. Non paper nie są publikowane.

⁷⁴ J. Sutor, *Korespondencja dyplomatyczna*, op. cit., s. 219

Position paper służy określeniu faktów, argumentów, tak osob biorących udział w obradach, jak i reprezentowanych przez nich resortów. Może wyrażać stanowiska państw w poszczególnych kwestiach. Position paper może zastępować Aide Memoire.

Rolling text tzw. tekst przejściowy, podobnie, jak ***Explanatory note*** (nota objaśniająca) kojarzone są z negocjacjami, jakie prowadzi się podczas konferencji międzynarodowych. Służą one przedstawieniu stanowiska przewodniczącego delegacji, grupy ekspertów, komisji, czy konferencji i mają na celu doprowadzenie do rozwiązania sytuacji spornej, lub trudnej do rozwiązania.

Concept paper tzw. papier koncepcyjny służy natomiast przedstawieniu przez poszczególnych delegatów koncepcji w określonej kwestii.

Rozdział XI Depesze

Termin „depesza” wywodzi się ze starej tradycji dyplomacji weneckiej, która już od XIV wieku regularnie sporządzała pilne raporty noszące nazwę *dispacci*. W języku angielskim współczesny termin *dispatch* pochodzi właśnie od tej starej tradycji. Francuski odpowiednik tego słowa – *depeche* dał natomiast początek polskiej *depeszy*. Mianem tym określa się każdą pilną wiadomość przesyłaną drogą radiową lub telegraficzną, komputerowo, w tym także raport polityczny ambasady.

Depesze dyplomatyczne (telegramy)

Depesze dyplomatyczne przesyłane nowoczesnymi środkami łączności mimo zmieniających się uwarunkowań i powszechnej przewagi łączności internetowej w dalszym ciągu są wykorzystywane w komunikacji. Służą one do przekazywania pilnych, czasem wręcz natychmiastowych treści, posiadających istotne znaczenie w stosunkach międzynarodowych. Depesze dyplomatyczne stosowane są zwyczajowo przy okazji różnych zdarzeń państwowych bądź wymagających pilnej, natychmiastowej reakcji, głównie w sytuacjach, gdy pocztą dyplomatyczną lub inną drogą informacja lub treść nie mogły być przekazane. Najczęściej przesyła się **depesze z okazji świąt narodowych, rocznic, kondolencji, katastrof, klęsk żywiołowych**. Zdarza się, że za pośrednictwem depesz załatwia się sprawy praktyczne z punktu widzenia Ministerstwa, które za ich pośrednictwem może informować o udzieleniu pełnomocnictwa do podpisania umowy, udziału w konferencji, akredytacji *charge'affaires ad interim*. itd.⁷⁵.

Współcześnie wśród depesz najczęściej spotykanymi są tzw. depesze gratulacyjne, kondolencyjne, czy z podziękowaniami. Znaczący temat, wskazują w swych publikacjach również tak zwane depesze z pokładu samolotu, jak i szczególną uwagę przypisują depeszom otwartym i zamkniętym. Jeszcze kilka lat temu, stosowane w dyplomacji depesze dzielono na te o charakterze poufnym, tajnym lub ściśle tajnym ze względu na ich zawartość, co wymagało wysyłania ich w formie zaszyfrowanej, bądź przywalało na przekazywanie ich jako tak zwanych otwartych, jawnych, których teść nie wymagała utajnienia. Clarisy tj. depesze o charakterze otwartym nie są już stosowane przez Ministerstwo Spraw

⁷⁵ J. Sutor, *Korespondencja dyplomatyczna*, op.cit., s. 277

Zagranicznych. Praktyki zaprzestano od 2012 roku w związku z wprowadzeniem Centralnego Obiegu Informacji i przemianowania ich na tzw. WPE – Wiadomości Poczty Elektronicznej.

Poniżej charakterystyka najciekawszych przypadków depesz.

Depesze zamknięte – tzw. szyfrogramy to pisma wykorzystywane do przekazywania informacji niejawnych. Stosowane są w ramach urzędów państwowych głównie do przesyłania informacji pomiędzy placówkami zagranicznymi a centralą (MSZ), co znajduje swoje uzasadnienie w prawie dyplomatycznym, stosownie do którego państwo przyjmujące zobowiązuje się zagwarantować (wręcz posiada obowiązek) łączność placówki z jej państwem.

We współczesnym świecie wykorzystywanie depesz zamkniętych do przesyłania informacji o dużym znaczeniu widoczne jest nie tylko w polityce, ale i coraz częściej przypadki wykorzystywania tego typu korespondencji stosowane są przez osoby utrzymujące kontakty gospodarcze.

Opisane powyżej depesze zamknięte (szyfrogramy) nie mają zastosowania w przekazywaniu korespondencji dyplomatycznej. Rolę taką pełniły natomiast przytoczone powyżej clarisy.

Depesze otwarte – tzw. clarisy stanowiły najczęściej stosowaną formę pisma służbowego służącą jawnej – teleksowej korespondencji prowadzonej pomiędzy placówkami a urzędami państwowymi w kraju wysyłającym.

Do 2010 roku można było wyróżnić, w zależności od poruszanego w nich przedmiotu, następujące formy clarisów:

- ⇒ **CLARISY PRASOWE** – placówka relacjonowała w nich informacje prasowe w danym kraju, istotne z punktu widzenia stosunków dwustronnych, polityki zagranicznej;
- ⇒ **CLARISY Z INFORMACJĄ WŁASNĄ** – odnoszącą się do różnych spraw, jednak nie podpadających pod klauzulę niejawności
- ⇒ **CLARISY ADMINISTRACYJNE** – związane ze sprawami logistycznymi, finansowymi, organizacyjnymi

⇒ Tzw. **CLARISY INNE** – obejmujące różnorodną korespondencję z urzędami kraju wysyłającego (np. urzędy konsularne potwierdzały tożsamość osób, które starały się o dokumenty itp.).

Depesze gratulacyjne, z okazji świąt narodowych, kondolencyjne - dotyczą spraw wskazanych w ich nazwie. Poniżej przedstawione zostały przykłady depesz przesyłanych przez głowę państwa, szefa rządu i ministra spraw zagranicznych.

Przykład:

Depesza od Prezydenta RP z okazji objęcia funkcji

„Jego Ekscelencja

[...]

Prezydent Islamskiej Republiki Pakistanu

Islamabad

Szanowny Panie Prezydencie,

Proszę przyjąć serdeczne gratulacje z okazji objęcia przez Pana funkcji Prezydenta Islamskiej Republiki Pakistanu.

Życzę, by Pana prezydentura była okresem dalszego rozwoju Pakistanu oraz wzmocnienia jego pozycji na arenie międzynarodowej. Wyrażam nadzieję, że czas Pana kadencji będzie sprzyjał rozwojowi wszechstronnej współpracy polsko-pakistańskiej.

Korzystając z okazji przekazuję życzenia zdrowia i wszelkiej pomyślności dla Waszej Ekscelencji, Pana rodziny i Narodu Pakistańskiego.

/-/ Bronisław Komorowski

Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej

Przykład:

Depesza od Prezesa Rady Ministrów RP z okazji święta narodowego

„Jego Ekscelencja

[...]

Premier Kanady

Ottawa

Szanowny Panie Premierze,

Z okazji Święta Narodowego Kanady pragnę przekazać na ręce Pana Premiera życzenia i serdeczne gratulacje.

Nasze państwa i narody łączą więzi sympatii i przyjaźni oraz wspólna troska o umacnianie pokoju i demokracji.

Moja zeszłoroczna wizyta w Kanadzie i rozmowa z Panem Premierem potwierdziły szczególnie korzystny klimat dla rozwoju naszych relacji bilateralnych i współpracy politycznej na forum międzynarodowym. Dostrzegamy duży potencjał rozwoju naszych relacji gospodarczych, zarówno w ramach dialogu UE – Kanada, jak i stosunków dwustronnych.

Proszę przyjąć, Panie Premierze, wyrazy najwyższego poważania,

/-/ Donald Tusk

Prezes Rady Ministrów Rzeczypospolitej Polskiej

Przykład:

Depesza kondolencyjna od Prezydenta RP

„Jego Ekscelencja

[...]

Prezydent Republiki Południowej Afryki

Pretoria

Szanowny Panie Prezydencie,

Z ogromnym smutkiem przyjąłem wiadomość o śmierci Pana Prezydenta Nelsona Mandeli, którego wkład w budowę lepszego świata jest nieoceniony.

Będąc autorytetem dla tych, którym bliskie są ideały humanizmu i praworządności, na zawsze pozostanie on w naszej wspólnej pamięci bojownikiem o fundamentalne prawa człowieka oraz mężem stanu współkształtującym demokrację południowoafrykańską. Jestem przekonany, że dorobek Jego życia stanowić będzie ważne przesłanie dla kolejnych pokoleń.

Opór obywateli Republiki Południowej Afryki przeciw niesprawiedliwemu systemowi apartheidu był inspiracją dla pokolenia polskiej „Solidarności”. Prawie równocześnie udało się naszym narodom uzyskać wolność, a nasza determinacja w walce, umiejętność zawarcia kompromisu i pokojowa transformacja mogą być drogowskazem dla wszystkich pragnących demokracji i pokoju w swoich ojczyznach.

Proszę przyjąć, Panie Prezydencie, szczere kondolencje oraz płynące z głębi serca zapewnienie, że w tych trudnych chwilach Polacy łączą się w bólu za całym Narodem Południowoafrykańskim.

Z wyrazami szacunku,

/-/Bronisław Komorowski

Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej

Depesze z pokładu samolotu – omawiając depesze nie sposób nie wspomnieć o dość charakterystycznych, aczkolwiek współcześnie raczej należących do wielkiej rzadkości **depeszach** tzw. „**z pokładu samolotu**”. To odrębna kategoria depesz, które szefowie państw bądź rządów kierowali do swoich odpowiedników z pokładu samolotu podczas, gdy przelatywali nad terytorium obcego państwa. Depesze z pokładu samolotu wysyłane były po zakończeniu wizyty lub podczas przelotu w tranzycie do innego państwa. Posiadały one charakter standardowy. Przesyłano je drogą radiową do Protokołu Dyplomatycznego.

Rozdział XII Notatki

Najczęściej sporządzanymi notatkami można uznać notatki analityczne, informacyjne, służbowe. Zostały one scharakteryzowane poniżej.

Notatka analityczna – sporządzając notatkę analityczną należy uwzględnić następujące kwestie:

- notatkę taką sporządza się wówczas, gdy dany problem wymaga wszechstronnego naświetlenia (na prośbę danego departamentu MSZ, Ministra)
- wymaga precyzyjnego określenia problemu, bardzo dokładnej analizy, jej poszczególnych aspektów
- w notatce takiej winny być wyciągnięte oceny wyrażane przez różne środowiska, określony wpływ problemu na różne obszary
- w końcowej części winna znaleźć się własna ocena problemu, wnioski
- objętość nie powinna przekroczyć kilku stron (do 5 stron), choć w przypadku bardzo istotnego problemu może zajmować kilkanaście Stron
- pod notatką winien znaleźć się podpis osoby przełożonej – szefa wydziału lub dyrektora departamentu
- niezbędne jest podanie nazwiska osoby, która przygotowała i opracowała notatkę analityczną
- notatkę rozsyła się według „rozdzielnika”

Notatka informacyjna – notatka informacyjna zawiera w sobie charakterystyczne elementy notatki służbowej, jednak wyróżnia się od niej tym, iż nie tylko sygnalizuje dany problem, ale również w sposób bardziej szczegółowy mówi o jego aspektach, naświetla go bardziej dokładnie.

Notatka informacyjna winna spełniać następujące wymogi:

- pisana na 1-2 strony (obszerniejsza od notatki służbowej)
- powinna zawierać wnioski, sugestie, konkretne wskazanie do podjęcia działań związanych z danym problemem
- rozsyłana według „rozdzielnika” ma na celu poinformowanie określonych osób, szerszego kręgu o danej sprawie (szeroki rozdzielnik)
- podpisywana jest przez szefa wydziału, departamentu

- po lewej stronie, pod tekstem powinna znajdować się klauzula „opracował/sporządził....”

Specyficznym rodzajem notatki informacyjnej uznaje się:

- 1) **Notatki organizacyjne** – rozsyłane w stosownym czasie przed organizowaną wizytą i konkretyzujące, rozdzielające zadania. Przesyła się ją do wszystkich osób zaangażowanych w przygotowanie eventu, spotkania, wizyty.
- 2) **Notatki sprawozdawcze** – zawierające informację (sprawozdanie) z odbytej wizyty, przeprowadzonych negocjacji, w której precyzuje się związane z nimi zadania i polecenia.

Notatka służbowa – Notatka służbowa dotyczy jednostkowego problemu i koncentruje się na nim, niosąc na jego temat podstawowe informacje.

- formułowana jest w sposób bardzo zwięzły, gdyż ma na celu wyłącznie przekazanie informacji co do konkretnego problemu
- zawiera tytuł, zaraz po nim określa się, czego dotyczy notatka „dot....”
- W zależności od uwarunkowań opatruje się notatkę służbową odpowiednią klauzulą pilności
- zajmować powinna ½ lub 1/3 strony
- nie zawiera z reguły wniosków, czy sugestii co do dalszych działań
- zawiera datę sporządzenia
- po sporządzeniu notatki podpisuje ją autor i przekazuje do podpisu przełożonemu
- jeśli adresatem jest wyższy przełożony, wówczas musi zawierać klauzulę „parafa przed” względnie „parafa po” jeśli w urzędzie nie ma bezpośredniego przełożonego
- jeśli informacja winna być przekazana także do innych osób z urzędu, wówczas poniżej tekstu zamieszcza się napis „otrzymują do wiadomości”

Rozdział XIII Korespondencja półoficjalna i prywatna.

Korespondencja w życiu codziennym

Korespondencja półoficjalna i prywatna

Listy półoficjalne należą do korespondencji stosowanej zarówno w dyplomacji, jak i życiu służbowym, codziennym. Listy te charakteryzują się przede wszystkim tym, że w przypadku, gdy mowa o dyplomacji – autor pisma i jego adresat zajmują się działalnością dyplomatyczną, a list dotyczy aspektów związanych ze sprawami służbowymi. Listy półoficjalne rozpoczynają się nagłówkiem, kończą zwrotem grzecznościowym. Odmienne, niż w przypadku not zapisuje się w nich dane adresata, umieszczając je nie po lewej stronie na dole pierwszej strony, a na kopercie. W pismach półoficjalnych porusza się sprawy, które z punktu widzenia piszącego nie wymagają przesyłania pism o charakterze oficjalnym (użycia not podpisanych lub werbalnych), jednak nie przyzwalają też ich autorowi, bądź ze względu na poruszany temat, okoliczności, czy brak zażyłości w kontaktach do zastosowania całkiem prywatnego charakteru listu. Najczęściej za pomocą listów półoficjalnych składa się życzenia z różnych okazji, kondolencje, podziękowania. Przy ich pomocy można również załatwiać sprawy urzędowe. Po otrzymaniu pisma i ustosunkowaniu się do sprawy, jego adresat winien odpowiedzieć nadawcy także listem półoficjalnym. Z reguły tego typu korespondencję prowadzą między sobą osoby zajmujące podobne stanowiska.

Korespondencja półoficjalna powinna być pisana na blankiecie osobistym, przy zachowaniu reguły, że wykorzystujemy do zapisu wyłącznie jedną stronę kartki. Pismo powinno rozpoczynać się na wysokości $\frac{3}{4}$ strony, posiadać marginesy (lewy margines powinien być szerszy niż prawy). Nagłówek, data (w prawym górnym rogu, bądź na końcu, pod tekstem z lewej strony – w przypadku osób wysokich rangą), zwrot grzecznościowy to stałe elementy listu półoficjalnego. Zakończenie, stanowiące kolejny, istotny element może przybierać różne formy, od tych bardziej oficjalnych („Raczy Pan przyjąć, Panie Ministrze wyrazy mego najwyższego poważania”, po mniej formalne, jak „Łączę wyrazy szacunku”, „Serdeczne pozdrowienia” - wszystko w zależności od stopnia znajomości osób korespondujących ze sobą⁷⁶.

⁷⁶ E.Pietkiewicz, *Protokół dyplomatyczny*, Wyd. IV, MSZ, Warszawa 1998, s. 114-117

Korespondencja prywatna świadczyć może o dobrej znajomości osób, które decydują się na jej przesłanie. Zanika coraz bardziej zwyczaj pisania listów, tym bardziej odręcznie, atramentem, umieszczania ich w kopertach i przekazywania adresatowi. Nie zmienia to jednak faktu, że w dalszym ciągu, gdyby przyszło nam do pisania listu warto znać podstawowe zasady, jakimi rządzi się tego typu korespondencja. Listy prywatne sporządza się na blankiecie bez zadruku, czystym, białym papierze formatu A4. W prawym górnym rogu umieszcza się datę, rozpoczynając tekst na wysokości $\frac{3}{4}$ strony, nad którym zamieszczamy inwokację – ze względu na charakter pisma, bardziej prywatną niż oficjalną, przykładowo „Drogi Lechu”, „Droga Elżbieto”. Na zakończenie listu należy załączyć pozdrowienia i bez względu na to, czy list pisany był odręcznie, czy komputerowo postawić swój odręczny podpis.

Warto na końcu podkreślić, że wskazane jest udzielenie odpowiedzi na otrzymany list, zarówno przy prowadzeniu korespondencji prywatnej, jak i wcześniej opisywanej – półoficjalnej.

Korespondencja w życiu codziennym

Współczesne życie wymusza na nas potrzebę stałej komunikacji za pośrednictwem telefonu, czy internetu. Każdego dnia piszemy smsy, dzień rozpoczynamy od sprawdzenia skrzynki mailowej, aktywnie uczestniczymy w życiu portali społecznościowych. W semestrze akademickim, jak i w trakcie sesji przygotowujemy prace zaliczeniowe, podczas zajęć, wykładów staramy się sporządzać notatki. Poważniejszy problem pojawia się, gdy musimy sformułować dokument, który może zadecydować o naszym dalszym losie – zaliczeniu semestru w późniejszym terminie, otrzymaniu zapomogi, miejsca w akademiku, stypendium, czy też kiedy bardzo zależy nam na otrzymaniu pracy. Sprawa komplikuje się jeszcze bardziej, gdy w ogłoszeniu, które właśnie czytamy pojawia się informacja o dostarczeniu podania o pracę lub listu motywacyjnego. Z pozoru podobne do siebie, a jednak dwa różne pisma, które źle sporządzone już przy wstępnej selekcji mogą sprawić, że nasza kandydatura zostanie pominięta.

⇒ **Podanie o pracę** to pismo, które wykonujemy z własnej inicjatywy. Zawiera ono prośbę o zatrudnienie na konkretnym stanowisku. Formułując je należy samemu określić stanowisko, jakie nas interesuje i przedstawić nasze osobiste zalety, pokazać się od jak najlepszej strony.

W podaniu o pracę w lewym górnym rogu powinniśmy umieścić nasze kontaktowe, tj. imię, nazwisko, adres zamieszkania, telefon kontaktowy, adres e-mail. W prawym górnym rogu powinna znaleźć się data. W odpowiednim odstępie, poniżej, po prawej stronie zamieszcza się zwrot grzecznościowy, bądź tytuł imię i nazwisko, nazwę firmy, adres firmy odbiorcy. Poniżej, rozpoczynając na wysokości około 2/3 strony piszemy zwrot grzecznościowy, na przykład: Szanowny Panie Dyrektorze, Szanowni Państwo. Tekst rozpoczynamy od uprzejmego zwrotu, przykładowo: „Zwracam się z uprzejmą prośbą o przyjęcie mnie na stanowisko.....” w dalszej części podania uzasadniamy, jakie względy kierują nami, aby pracować właśnie w tej konkretniej firmie, biurze itd. Pamiętajmy, aby każdą nową myśl rozpoczynać od akapitu. Na przykład czynimy tak, gdy w dalszej części pisma będziemy informowali o naszym wykształceniu, doświadczeniu zawodowym. Pamiętajmy, aby czynić to jednak krótko i na temat. Tekst podania jest krótszy niż listu motywacyjnego i nie powinien przekraczać jednej strony.

Kończymy od akapitu, podobnie w uprzejmy sposób, jak zaczynaliśmy „Będzie dla mnie zaszczytem/przyjemnością spotkać się z Panem i porozmawiać /zaprezentować moją osobę/ przedyskutować możliwość mojego zatrudnienia”. Poniżej, obowiązkowo musi znaleźć się pozdrowienie, w tym przypadku „Z poważaniem,” „Z wyrazami szacunku,” odręczny podpis (nie potrzeba komputerowo nanosić imienia i nazwiska, gdyż adresat może je ustalić spoglądając na nagłówek w lewym górnym rogu).

Jeśli planujemy przesłać nasze *curriculum vitae* lub inne dokumenty pod tekstem napiszmy „Załączniki:” i wymienimy je jeden pod drugim.

Załączniki:

1. *Curriculum vitae*
2. Kserokopia dyplomu ukończenia studiów wyższych
3. inne załączniki

Zanim oddamy podanie o pracę warto je wydrukować, przeczytać dwa razy, a nawet poprosić o to znajomą nam osobę, która czytając zauważyć może błędy, brak interpunkcji, omyłkę. Pamiętajmy, że dokument musi być sporządzony bez zarzutu.

⇒ **List motywacyjny** pisze się wyłącznie w odpowiedzi na ogłoszenie o pracę, np.: znalezione na portalu internetowym lub w gazecie. Zanim zaczniemy pisać, warto poznać daną firmę, stanowisko, zasady w niej panujące i rozpocząć pisanie wiedząc dokładnie o co nam chodzi i czego oczekujemy.

Podobnie, jak w podaniu o pracę, winna na nim w prawym górnym rogu znaleźć się data, w lewym górnym rogu nasze dane. Tekst, mimo, że może być dłuższy niż w podaniu o pracę również nie powinien przekroczyć jednej strony maszynopisu. Oba pisma sporządzamy na papierze białym, formatu A4, piszemy na komputerze, chyba że w ogłoszeniu znajdziemy informację z prośbą o odręczne sporządzenie listu. W liście motywacyjnym odpowiadamy na ogłoszenie. Oznacza to, że list motywacyjny kierujemy do konkretnej osoby wskazanej w ogłoszeniu, na przykład Szanowna Pani X z Biura Spraw Osobowych, czy Szanowny Pan Y, Prezes Firmy 123”. Nad tekstem stosujemy zwrot grzecznościowy, przechodząc dalej do wskazania, czego dotyczy pismo. Stąd nad tekstem zamieszczamy nagłówek „List motywacyjny” (możemy użyć zwrotu: „dotyczy: Nr, ref....., ogłoszenia z dnia....” lub te ostatnie dane umieścić na wstępie listu pisząc „Kieruję do Pana/Państwa mój list motywacyjny w odpowiedzi na ogłoszenie Nr.... zamieszczone dnia w..... i pragnę zgłosić moją kandydaturę na stanowisko...”

Pamiętajmy, że mamy zaprezentować się od jak najlepszej strony, zachęcić do rozmowy, spotkania z nami, pokazać, że warto powierzyć nam dane stanowisko. Starajmy się wskazywać na nasze zalety, umiejętności, najważniejsze atuty, argumentując trafnie i rzeczowo. Na końcu zasygnalizujemy gotowość do osobistego stawienia się na rozmowę kwalifikacyjną „w dogodnym terminie”. „Z poważaniem,” odręczny podpis.

Pamiętać należy, iż każdy list motywacyjny należy pisać konkretnie w odniesieniu do danego stanowiska, który będziemy rozsyłać do różnych firm.

⇒ **Sprawy Uczelniane** – ubiegając się o udzielenie urlopu dziekańskiego, Indywidualnej Organizacji Studiów (IOS), powtarzanie semestru studiów, przedłużenie sesji należy ustalić do kogo konkretnie skierować pismo i czy na pewno adresat zajmuje się sprawą na załatwieniu, której nam zależy. W przypadku kwestii uczelnianych warto zwracać uwagę na wytyczne poszczególnych Dziekanatów, bądź zanim zaczniemy pisanie, udać się

do Dziekanatu i zasięgnąć informacji. Pomocne w tym przypadku mogą okazać się także strony internetowe poszczególnych Wydziałów, Uczelni.

Pisząc do władz Uczelni pamiętać należy o stosowaniu właściwej tytułatury. Podobnie, jak w przypadku powyższych przykładów, w lewym górnym rogu znaleźć powinny się nasze dane, dodatkowo z numerem indeksu. Prawy górny róg zarezerwowany jest na datę. Stosowny zwrot grzecznościowy, stosowanie akapitów, uprzejme zakończenie, przekazanie wyrazów poważania to stałe elementy każdego z podań.

Zwracając się do Rektora dodatkowo należy pamiętać, że prawidłowa tytułatura brzmi: „Jego Magnificencja”.

Rozdział XIV Netykieta

(Net + etykieta = etykieta internetowa ang. *network etiquette*)⁷⁷

Podobnie, jak korespondencja sporządzana na papierze, tak i korespondencja przesyłana drogą mailową powinna spełniać określone warunki. Autor pierwszego e-maila, który został napisany w 1965 roku z pewnością nie sądził, że za kilkadziesiąt lat będzie to tak powszechne, że prawie całkiem zdominuje drogę listowną, przeniknie do urzędów, stanie się nieodzownym sposobem komunikacji każdego człowieka.

Netykieta zwykle się określać zbiór zasad kultury obowiązującej w Internecie. Obejmuje ona zasady sporządzania poczty elektronicznej, jak i *savoir vivre* na forach społecznościowych, listach dyskusyjnych, blogach, określanych mianem WEB2.0⁷⁸.

E-mail – często nie zdajemy sobie sprawy z faktu, jak duże znaczenie na odbiór naszej osoby posiada przesłana przez nas elektroniczna wiadomość. Stanowiąca czasem pierwszą formę kontaktu decyduje o pierwszym wrażeniu. Stąd istotnym jest prawidłowe posługiwanie się mailem. Poniżej zamieszczone zostały podstawowe zasady posługiwania się wiadomością mailową.

- Jeśli prowadzimy korespondencję służbową należy na wstępie zwrócić uwagę na stosowany przez nas adres mailowy.

- Nie zmieniamy tła wiadomości, aby zamieszczony na nim tekst był przejrzysty i łatwy do odczytania. W tytule wiadomości zawsze wpisujemy czego ona dotyczy. Jeśli odpowiadamy na maila, szczególnie po raz kolejny zwracamy uwagę na usunięcie w tytule „Re:”. Dla osób, które dziennie odbierają znaczną ilość maili, to duże ułatwienie, dla nadawcy szansa, że otrzyma w miarę szybko odpowiedź. Najlepszy termin to 24 godziny od otrzymania wiadomości, ostatecznie 48 godzin.

- Rozpoczynając pisanie wiadomości należy pamiętać o pozdrowieniu. E-maila zaczynamy od zwrotu grzecznościowego, podobnie, jak w przypadku tradycyjnej korespondencji. W stosunku do osób, z którymi kontaktujemy się pierwszy raz zwracamy się per Szanowna Pani, Szanowny Panie (z użyciem przecinka „po zwrocie”), nie zwracamy się po imieniu, w złym tonie jest również pisanie „Witam”. Podobnie w przypadku pożegnania – „z poważaniem”, „z wyrazami szacunku”, „łączę wyrazy szacunku”.

⁷⁷ patrz więcej Ł. Kielban, *Netykieta, Kultura komunikacji w sieci*, ebook, http://issuu.com/ukaszkielban/docs/netykieta_-_e-book#embed

⁷⁸ A. Jarczyński, *Etykieta w biznesie*, One press, Warszawa 2010, s. 200

W pierwszej wiadomości pomijanie nagłówka i przechodzenie do sedna sprawy traktowane jest, jako gafa, niestosowne zachowanie.

- W treści e-maili stosujemy formuły grzecznościowe pisane wielką literą „Pan”, „Pani”, „Panią”.

- Wiadomości powinny być pisane jasno, przejrzysto. Jeśli rozpoczynamy nową myśl, czynimy to od akapitu. Treść powinna być zrozumiała i zwięzła ze względu na uszanowanie czasu adresata. Informacje, które przekazujemy powinny być precyzyjne. Zanim wyślemy wiadomość sprawdzamy ją dokładnie, zarówno pod względem poprawności ortograficznej, jak i merytorycznej.

- Pisząc tekst w języku polskim pamiętajmy o właściwym wprowadzaniu znaków polskich, ich brak może usprawiedliwić wyłącznie fakt, iż przebywamy akurat poza granicami kraju i nie mamy dostępu do klawiatury polskiej.

- W przypadku, gdy załączamy dokumenty, zdjęcia, prezentacje, itp. – informujemy w treści wiadomości o fakcie załączenia załącznika.

- Czcionka, jaką piszemy maila nie powinna być zbyt mała, ani zbyt duża. Niedozwolone jest używanie tzw. wersalików (dużych liter), gdyż oznaczają one krzyk, ani wykrzykników. Nie powinno się również stosować *emotikonów* (buziek).

- Jeśli tą samą wiadomość kierujemy do większej ilości osób, niezbędnym jest ukrycie adresów (UDW „Ukryte Do wiadomości” BCC „Blind Carbon Copy”), tak by odbiorcy nie widzieli pozostałych adresatów, gdyż jest to mało profesjonalne i mało eleganckie.

- Nie prosimy każdorazowo o potwierdzenie faktu odebrania i odczytania wiadomości przez odbiorcę. Jeśli przesyłana wiadomość jest bardzo ważna, wówczas możemy pozwolić sobie na oznaczenie jej wykrzyknikiem (!) tj. priorytetem, co wskaże adresatowi, że wiadomość powinna być jak najszybciej odczytana. Nie wolno jednak czynić tego non stop.

- Pod treścią maila podpisujemy się imieniem i nazwiskiem. Podpis samym imieniem, to sugestia iż pragniemy przejść z adresatem na „Ty”. Jeśli posiadasz stopkę również warto zamieścić pod tekstem podpis.

- Nie przesyłajmy zawirusowanych wiadomości, łańcuszków szczęścia⁷⁹.

⁷⁹ Ł. Kielban, *Netykieta, Kultura komunikacji w sieci*, op. cit.

Rozdział XV Bilety wizytowe, zaproszenia

Bilety wizytowe (franc. *carte de visite*, ang. *visiting card*)

Historia biletów wizytowych sięga odległych czasów i Dalekiego Wschodu. Podobno biletami posługiwano się jeszcze zanim wynaleziono druk. Pisano je tuszem, na jedwabiu lub papierze ryżowym. W Europie, bilety wizytowe stały się popularne w czasach nowożytnych. Mówi się, że w zwyczaju grających w karty było zapisywanie nazwiska na odwrocie karty do gry. Wizytówki były wykorzystywane na dworze Ludwika XIV (Króla Słońce) w zastępstwie listów. W XIX wieku powszechnie przyjętym było, że wizytówki zastępowały złożenie wizyty. Do Polski dotarły one prawdopodobnie w XVIII wieku na co wskazywać może fakt, iż wykorzystywane były przez posłów Sejmu Czteroletniego⁸⁰.

Warto podkreślić, że słowo “wizytówka” to skrócona forma “biletu wizytowego”. W obecnej dobie wizytówki przeniknęły do każdej branży, stały się tak popularne, że umiejętność posługiwania się wizytówką stanowić powinna podstawowy warunek poruszania się w towarzystwie, tak w środowisku dyplomatycznym, jak i poza nim. W służbie dyplomatycznej karty wizytowe wpisują się w pewne reguły etykiety dyplomatycznej, służą przedstawianiu nowoprzybyłych przedstawicieli misji dyplomatycznej, urzędu konsularnego. Zastępują nawet wymianę korespondencji w formie listów⁸¹.

Karty wizytowe z uwagi na ich powszechne stosowanie, posiadają standardowe wymiary 90x50 mm, kształtem przypominając wydłużony prostokąt. Takie kartoniki stosowane są w przypadku tzw. wizytówek służbowych, bądź prywatnych. Odróżniają się od nich natomiast karty do korespondencji, większe, w przypadku kart męskich o wymiarze: 155x110 mm do 105x80 mm oraz trochę dłuższe kobiece: od 120x80 mm do 95x65 mm, które służą przekazywaniu krótkich listów.

Współcześnie bilety wizytowe, bez względu na ich rodzaj powinny być tworzone w oparciu o zasadę, iż stopień skromności graficznej wizytówki powinien być tym większy, a ilość podanych na niej informacji tym mniejsza, im ważniejsza jest posługująca się nią osoba. Przykładowo głowa państwa może mieć na wizytówce jedynie imię i nazwisko, ponieważ jest osobą powszechnie znaną.

⁸⁰ E. Pietkiewicz, *Protokół dyplomatyczny*, op.cit., s. 118

⁸¹ J. Sutor, *Korespondencja dyplomatyczna*, op.cit., s. 428

Na wizytówkach o charakterze służbowym, urzędowym nie powinno się umieszczać zdjęć, rysunków, złotych myśli. Co innego w przypadku wizytówek przedstawicieli branży usługowej, których wizytówki coraz częściej zdobi kolorowa szata graficzna i dodatki, które mają przyciągać uwagę do oferowanych przez nich usług, przykładowo turystycznych, kosmetycznych.

W wizytówce rozróżniamy dwie strony, zadrukowaną, tzw. *recto* oraz stronę pustą określaną mianem *verso*. Dane powinny być drukowane jednym, zazwyczaj czarnym kolorem tuszu, z zastosowaniem najwyżej dwóch rodzajów lub rozmiarów czcionki w celu wyróżnienia imienia i nazwiska. Ważne, aby układ graficzny wizytówki był przejrzysty i łatwo można było ją odczytać.

Wymiana wizytówek służy, jak zostało zasygnalizowane powyżej wymianie danych osobowych, kontaktowych, ale i wyrażeniu szacunku rozmówcy. Wielokrotnie pokazuje, czy dana osoba ma klasę i postępuje zgodnie z przyjętymi zasadami *savoir vivre*’u.

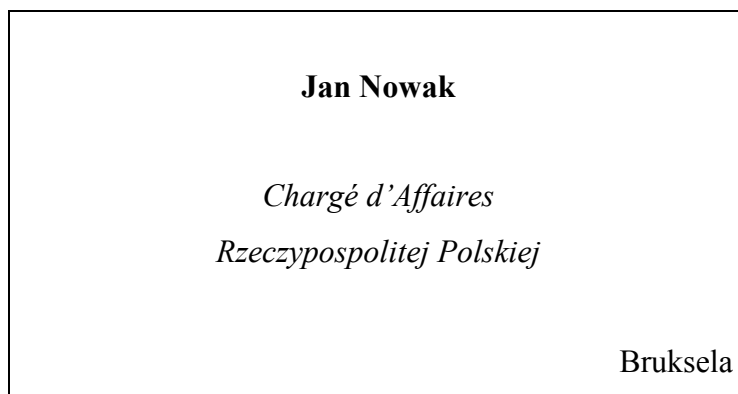
Współcześnie, w zależności od literatury, możemy spotkać się z różnymi typami biletów wizytowych.

Ambasador Tomasz Orłowski w swej książce o Protokole dyplomatycznym pisze, że osoby utrzymujące intensywne kontakty zawodowe i towarzyskie mogą posługiwać się czterema różnymi typami biletów wizytowych: **wizytówkami zawodowymi w wersji polskojęzycznej, wizytówkami zawodowymi w wersji obcojęzycznej, wizytówkami prywatnymi** (ewentualnie wspólnymi dla małżonków) oraz **kartami do korespondencji**⁸².

Autor książki “Protokół dyplomatyczny” - Edward Pietkiewicz wskazuje na trzy rodzaje biletów wizytowych, tj.: **prywatne, wspólne i urzędowe (dyplomatów, niedyplomatów)**. Wskazuje on, iż różnica pomiędzy nimi polega na wielkości formatu, typie czcionki, układzie i treści.

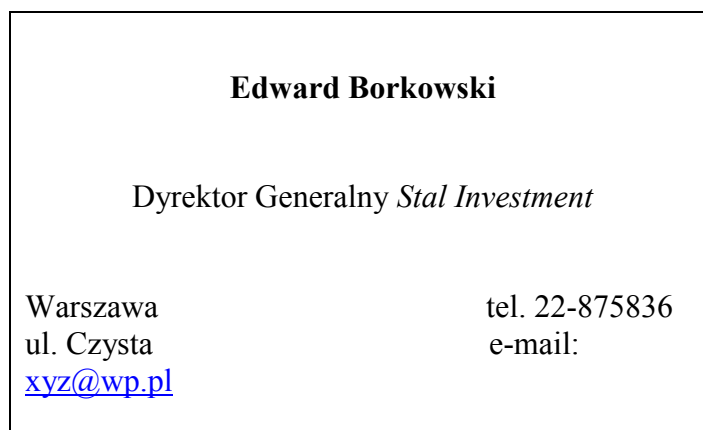
⇒ **Bilety wizytowe urzędowe dyplomaty** drukowane są kursywą, zawierają imię i nazwisko, stanowisko, nazwę kraju lub ambasady oraz nazwę stolicy w której dyplomata przebywa. Brak na tego typu wizytówkach numeru telefonu i adresu.

⁸² T. Orłowski, *Protokół dyplomatyczny...*, op.cit., s. 304



Opracowanie własne

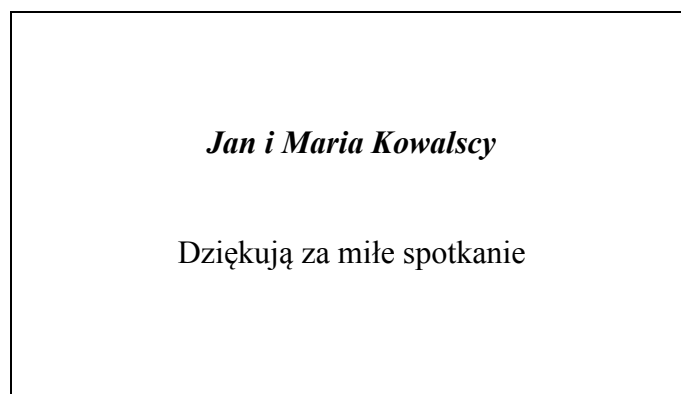
- ⇒ **Bilety wizytowe urzędowe niedyplomatów** zawierają: imię, nazwisko, stanowisko, nazwę urzędu, adres, numer telefonu oraz ewentualnie numer faxu (obecnie nardziej adres e-mail). Niektórzy poszerzają te dane o adres prywatny i numer telefonu. Wówczas adres urzędowy umieszczony powinien być u dołu po prawej stronie, adres prywatny – po lewej. Obecnie odchodzi się jednak od zamieszczania na wizytówce adresu prywatnego.



Opracowanie własne

- ⇒ **Bilety wizytowe prywatne członków personelu dyplomatycznego i ich małżonek** drukowane są kursywą i zawierają tylko imię i nazwisko. **Bilety prywatne niedyplomatów** również drukowane są kursywą, jednak mogą zawierać dodatkowe informacje, jak: stopień naukowy, służbowy, czasem adres prywatny i numer telefonu.

- ⇒ **Bilety wizytowe wspólne (małżeńskie)** drukowane są kursywą, zawierają imię męża, małżonki oraz nazwisko. Tego typu bilety wykorzystywane są współcześnie dość rzadko, jeśli już, to posługują się nimi osoby piastujące wysokie stanowiska państwowe, ambasadorowie, starsi rangą członkowie personelu dyplomatycznego.



Opracowanie własne

Autor książki „Korespondencja dyplomatyczna” – Julian Sutor dzieli natomiast karty wizytowe na te stosowane w dyplomacji, jak i poza nią. Karty wizytowe w służbie dyplomatycznej (zagranicznej) rozgranicza na: **służące do celów protokolarnych** oraz **służące do celów służbowych i prywatnych**⁸³.

Tradycja przekazywania wizytówek w zamian za złożenie wizyty sprawiła, że szczególnie w świecie dyplomacji zaczęto za pośrednictwem kart wizytowych prowadzić korespondencję. Za pomocą biletu wizytowego dyplomaci przekazują sobie podziękowania, życzenia, pozdrowienia, co stanowi wyraz kurtuazji i pozostaje w dobrym tonie. W tym celu na wizytówkach odręcznie, w lewym dolnym rogu wizytówki (z zasady ołówkiem) dopisuje się francuskie skróty⁸⁴:

PR (*p.r.*) – *pour remercier* – by podziękować

PS (*p.s.*) – *pour saluer* – by pozdrowić

PP (*p.p.*) – *pour présentation* – by przedstawić się

⁸³ J.Sutor, *Korespondencja dyplomatyczna*, op.cit., s. 427

⁸⁴ C. Ikanowicz, Jan W. Piekarski, *Protokół dyplomatyczny i dobre obyczaje*, SGH Warszawa 2007, s. 85-86

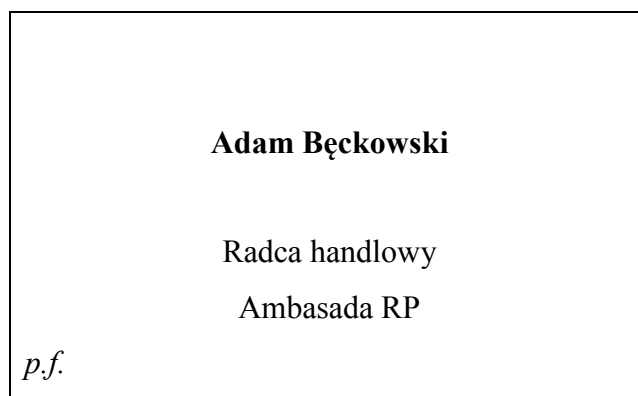
PFC (*p.f.c.*) – *pour faire connaissance* – by poznać się

PF (*p.f.*) – *pour féliciter* – by złożyć życzenia

PFNA (*p.f.n.a.*) – *pour féliciter à l'occasion du nouvel an* – by złożyć życzenia noworoczne

PC (*p.c.*) – *pour condoléances* – by złożyć kondolencje

PPC (*p.p.c.*) – *pour prendre congé* – by pożegnać się⁸⁵



Opracowanie własne: przykładowa wizytówka dyplomaty ze skrótem grzecznościowym

⁸⁵ Ibidem

Przykład:



Wizytówka stomatologa zaprojektowana przez Michaela Häne i Remo Caminada

Zaproszenia (franc., ang. *invitation*)

Zaproszenia podobnie, jak karty wizytowe zyskały ostatnio na popularności. Zapraszamy na wesela, chrzciny, rocznice, urodziny. Zaproszenia na oficjalne przyjęcie najczęściej sporządzane są na drukowanych kartonikach z uwzględnieniem wszelkich niezbędnych informacji. Na przyjęcia i spotkania o charakterze prywatnym zaprasza się listownie lub coraz częściej telefonicznie lub mailowo. Dyplomaci na codzień biorą udział w przyjęciach. Uczestniczą w nich po wcześniejszym zaproszeniu, mając na uwadze fakt iż bez specjalnego blankietu nie powinni wybierać się na spotkanie.

Za opracowanie i rozesłanie zaproszeń wystawianych przez głowę państwa i jego małżonkę, szefa rządu, ministra spraw zagranicznych, bądź Dyrektora Protokołu Dyplomatycznego odpowiada Protokół Dyplomatyczny MSZ. Zgodnie z przyjętą praktyką tego typu zaproszenia posiadają zazwyczaj format pocztówki lub trochę większy, najczęściej ma on wymiary od 110x155 mm do 135x190 mm. Drukowane są na białym lub kremowym papierze kartonowym. Zawsze zaproszeniu towarzyszy koperta, dostosowana do niego wielkością oraz wytworzona z tego samego typu papieru. Forma zaproszeń, w zależności od wydarzenia bywa bardziej lub mniej uroczysta. Zaproszenia sporządza się głównie w języku państwa przyjmującego lub jednym ze znanych języków światowych, czasem w dwóch językach.

Przedstawicielstwa dyplomatyczne posiadają wówczas określane mianem „ślepych“ kartoniki, gotowe i przygotowane bez wypełnienia, dla wielokrotnego użytku kartoniki⁸⁶.

Na zaproszeniu obowiązkowo powinny znaleźć się następujące dane:

- ⇒ **imię i nazwisko oraz tytuł (godność) osoby zapraszającej (gospodarza).**
- ⇒ **imię, nazwisko, tytuł (godność) osoby zapraszanej lub osob zapraszanych**
- ⇒ **określenie celu zaproszenia** (obiad, lunch, przyjęcie, coctail, koncert, pokaz filmu, wystawa itd.)
- ⇒ **czasu trwania**, który odmienny jest dla różnego typu przyjęć.
- ⇒ **określenie okazji z jakiej organizowana jest dana impreza, przyczyny spotkania** (dokładna nazwa uroczystości, może być nią przykładowo wizyta obcej głowy państwa, obchody święta państwowego, wręczenie orderów i odznaczeń, konferencja, wystawa)

⁸⁶ T. Orłowski, *Protokół dyplomatyczny...*, op.cit., s. 361

- ⇒ **data, godzina przyjęcia, spotkania**
- ⇒ **miejsce przyjęcia, spotkania** (może być to przykładowo oficjalna siedziba osoby zapraszającej, rezydencja ambasadora lub ambasada, hote lub hotelowa restauracja).

Dodatkowo na zaproszeniu mogą znaleźć się informacje dotyczące:

- ⇒ **Formy potwierdzenia przyjęcia zaproszenia.**(na zaproszenie należy odpowiedzieć tak szybko, jak jest to możliwe).

Współcześnie na zaproszeniach najczęściej można spotkać się z następującymi oznaczeniami, zapisywanymi w prawym dolnym rogu:

- ⇒ **R.S.V.P.** (*Répondez, s'il vous plaît*, tj. prosi się o odpowiedź), poniżej którego znajdziemy numer telefonu pod który należy przedzwonić w celu potwierdzenia naszej obecności.
- ⇒ **P.M.** (*pour mémoire*, tj. dla pamięci) czasem możemy spotkać też zapis **To Remind**. Organizując przyjęcie zasiadane, organizatorzy najczęściej zapraszają gości telefonicznie. Po takim wstępnym zaproszeniu rozsyła się wówczas zaproszenia w formie wydrukowanej nanosząc na nie skrót P.M..
- ⇒ **Regrets only, Regrets seulement** (stosowane w przypadku gdybyśmy nie mogli skorzystać z zaproszenia), stosowane podczas przyjęć stojących. Nie potwierdzamy w tym przypadku przybycia jeśli zamierzamy skorzystać z zaproszenia.
- ⇒ **Punktualność:** w sytuacji, gdy przyjęcie organizowane jest na cześć ważnej osoby na zaproszeniu, obok godziny rozpoczęcia wydarzenia można zobaczyć adnotację **s.t.** (*sine tempore*) co oznacza, że powinniśmy przybyć punktualnie, co do minuty, bądź **c.t.** (*cum tempore*) możliwe jest przybycie z lekkim opóźnieniem, dopuszczalne 15 minut.
- ⇒ **Oczekiwania, co do stroju gości**, który stanowi wyraz szacunku wobec gospodarza

Przyjmuje się, że wyznacznikiem damskiego stroju jest strój męski. Coraz częściej jednak można znaleźć określony typ stroju męskiego i damskiego, np.:

White tie, full dress, habit – frak

Black tie, cravate noire – smoking

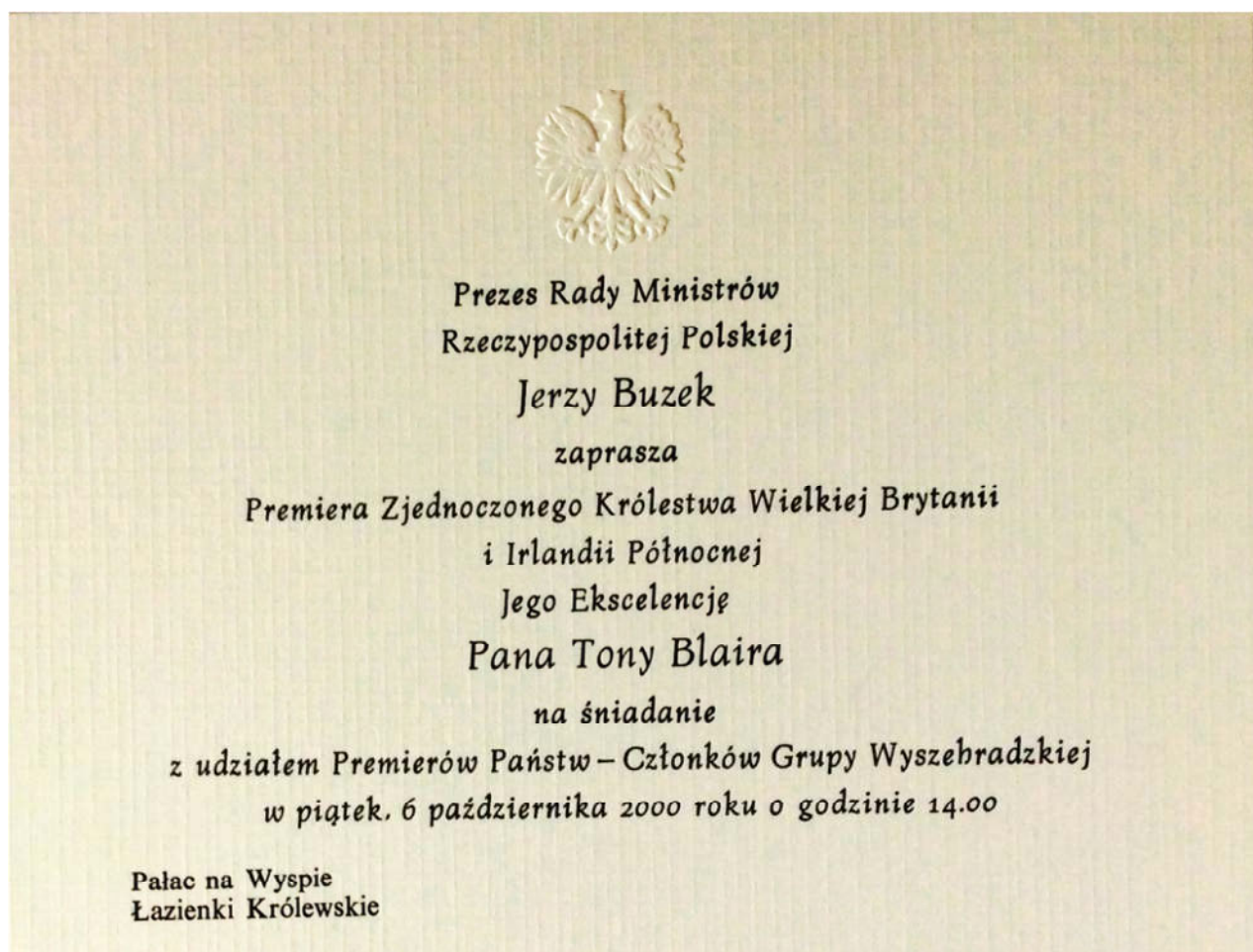
Informal, tenue de ville – strój wizytowy

Dark suit – ciemny garnitur

Long dress – długa suknia

Short dress – krótka suknia

Przykłady:



Przykładowe zaproszenie zawierające podstawowe dane. Źródło: Archiwum własne, dok. 25

*The Ambassador Extraordinary and Plenipotentiary
of the Republic of Poland*

Mr Maciej Szymański

request the pleasure of the company of

.....
at

on at

Bulevar Princa Aleksandra Karadordevića 58

R.S.V.P. 206-5322

Przykładowe zaproszenie z naniesioną prośbą o potwierdzenie uczestnictwa. Źródło: Archiwum własne, dok. 27

Zakończenie

Korespondencja dyplomatyczna rządzi się swoimi prawami. Tradycja, mimo upływu czasu, w dalszym ciągu wyznacza sposób i charakter pism wykorzystywanych w dyplomacji. Znajomość podstaw jej tworzenia stanowić może ciekawy przykład, ale i podstawę dla sporządzania korespondencji o charakterze służbowym. Mimo, iż w zglobalizowanym świecie korespondencja w formie papierowej coraz częściej wypierana jest przez tę w postaci elektronicznej, nie ulega wątpliwości, że i w tym przypadku, jej właściwe sporządzenie stanowić może gwarancję sukcesu młodych ludzi.

Podręcznik, powstał z myślą o studentach interesujących się tematyką dyplomacji, protokołu dyplomatycznego. Przedstawione przykłady i studium przypadków mają na celu wzbogacić wiedzę studentów, ale i zachęcić ich do dalszego pogłębiania wiedzy z tego zakresu.

Bibliografia

- Barcz J., Libera B., *Urzędnik i biznesmen w środowisku międzynarodowym*, Wolters Kluwer Polska Sp. Z o.o., Warszawa 2007.
- Bortnowski A. W., *Protokół dyplomatyczny i savoir vivre dla każdego*, P.W.P. Gryf S.A., Ciechanów 2003.
- Ikanowicz C., Piekarski J., *Protokół dyplomatyczny i dobre obyczaje w biznesie*, Agencja Promocji Turystyki MART, Warszawa 1997.
- Modrzyńska J., *Protokół dyplomatyczny, etykieta i zasady savoir vivre'u*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
- Orłowski T., *Protokół dyplomatyczny. Ceremoniał i etykieta*, PISM, Warszawa 2010.
- Sawicki S., *Prawo konsularne, Studium prawnomiędzynarodowe*, LexisNexis, Warszawa 2003.
- Stemplowski R., *Wprowadzenie do analizy polityki zagranicznej*, PISM, Warszawa 2006.
- R. Stemplowski, *Wprowadzenie do analizy polityki zagranicznej*, Wydanie II rozszerzone, Tom I, PISM, Warszawa 2007
- Sutor J., *Korespondencja dyplomatyczna*, Elipsa, Warszawa 2008.
- Sutor J., *Leksykon dyplomatyczny*, Lexis Nexis, Warszawa 2005.
- Sutor J., *Prawo dyplomatyczne i konsularne*, Lexis Nexis, Warszawa 2004.
- Wilk M., *Dyplomacja*, Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych w Łodzi, Łódź 2002.
- Kielban Ł., *Netykieta, Kultura komunikacji w sieci*, ebook,
http://issuu.com/ukaszkielban/docs/netykieta_-_e-book#embed

Cezary Ikanowicz, Jan W. Piekarski

Protokół dyplomatyczny

..

dobre obyczaje

Warszawa, listopad 2000

SPIS TREŚCI

	Str.
Uwagi wprowadzające.....	5
I. Protokół dyplomatyczny dawniej i współcześnie.....	7
II. Dyplomacja i jej funkcje.....	17
III. Służba zagraniczna RP.....	37
IV. Mianowanie i akredytacja ambasadora.....	57
V. Korespondencja w kontaktach międzynarodowych.....	67
VI. Organizacja oficjalnej wizyty delegacji zagranicznej.....	79
VII. Protokół obowiązujący na konferencji międzynarodowej.....	95
VIII. Protokół w NATO i Unii Europejskiej.....	105
IX. Przyjęcia w dyplomacji i w biznesie.....	113
X. Dobre obyczaje w kontaktach towarzyskich.....	137
Uwagi końcowe.....	151
Indeks haseł podstawowych.....	152
Bibliografia.....	154

Załączniki: Wzory pism i not dyplomatycznych
Wzory kart zaproszeniowych.
Przykłady menu.

Aneks:

Konwencja Wiedeńska o stosunkach dyplomatycznych z 1961 r.

\

Przy omawianiu korespondencji dyplomatycznej podano przykłady bieżącej korespondencji MSZ i placówek dyplomatycznych oraz cenne stosowane druków zaproszeń, programów itp.

Tematykę związaną z protokołem dyplomatycznym poszerzono i zaktualizowano zarys struktury i funkcji MSZ oraz resortów zajmujących się stosunkami międzynarodowymi, a także funkcji ambasad i konsulatów RP, co powinno czytelnikom ułatwić przyszłe kontakty z tymi instytucjami.

Na uwagę zasługuje rozdział, wprowadzony w drugim wydaniu, omawiający protokół w NATO i Unii Europejskiej, co wobec naszych założeń o przystąpienie do UE może okazać się przydatne osobom interesującym się i zajmującym problematyką europejską.

Uwzględniając szerokie zainteresowanie podręcznikiem, także wśród pracowników administracji państwowej i samorządowej, oraz przykładając się do sugestii naszych Czytelników, zrezygnowaliśmy w tym trzeciego wydania ze słów „...w biznesie”, pozostawiając jego zasadniczą treść pt. **„Protokół dyplomatyczny i dobre obyczaje”**, o których piszemy.

Mamy nadzieję, że kolejne wydanie podręcznika, podobnie jak i poprzednie, spotka się z zainteresowaniem i życzliwością Czytelników.

I

Protokół dyplomatyczny dawniej i współcześnie

Współczesna dyplomacja, obok spraw dotyczących bezpieczeństwa międzynarodowego i kontaktów politycznych w stosunkach dwustronnych oraz wielostronnych, poświęca wiele uwagi rozwojowi stosunków gospodarczych i międzynarodowych kontaktów handlowych. W realizacji tych zadań pomocna jest znajomość protokołu, zespołu zasad postępowania w stosunkach z partnerami zagranicznymi, ukształtowanych historycznie i przyjętych zwyczajowo. W świecie dyplomacji czyli w stosunkach między państwami i ich przedstawicielami, wypracowane zostały w ciągu stuleci zasady postępowania, wzajemnego odnoszenia się i odpowiedniego traktowania, które w skrócie nazywa się zasadami *protokołu dyplomatycznego*.

Z protokołem, zwanym w przeszłości ceremoniałem dworskim lub etykietą dworską spotykamy się od zarania dziejów. Historia dyplomacji i protokołu dyplomatycznego wiąże się z powstaniem państw i potrzebą utrzymania stosunków oraz rozwiązywania konfliktów między nimi.

Instytucja posłów była znana już w starożytnej Grecji, podzielonej na wiele małych państw-miast wzajemnie wojujących i negocjujących zawarcie pokoju. Posłami byli kapłani lub wybitni obywatele, filozofowie, poeci, a także kupcy. Oznaką posła była różdżka oliwna lub laurowa, zwieńczona dwoma wężami, co było symbolem roztropności i chytrości. Posłom w ich misji towarzyszyli heroldowie, a rokowania obok kwestii związanych z pokojem i odszkodowaniem za zniszczenia wojenne obejmowały także kwestię wymiany jeńców i pochówku zabitych. Poseł posiadał listy uwierzytelniające, które składał w *urzędzie* zajmującym się sprawami zagranicznymi; miał także instrukcje postępowania, spisane na zwojach z papirusu lub złożonych tabliczkach, zwanych *diploma*, z czego wywodzą się wyrazy dyplom i dyplomacja.

Podstawową formą działalności dyplomatycznej było wysyłanie poselstwa za granicę w celu załatwienia określonej sprawy. Poselstwa powoływano w miarę powstawania potrzeb. Zasada osobistej nietykalności posła była powszechnie uznawana. Znieważenie posła obrażało władcę który go wysłał z misją.

Greckie państwa - miasta często wysyłały i przyjmowały tych posłów, którzy przedstawiali swoje sprawy otwarcie przed władcami lub zgromadzeniami publicznymi. Reguły dyplomacji greckiej były już w pełni rozwinięte w V wieku p.n.e. i stosowane są w dyplomacji światowej do dziś, odpowiednio uwspółcześnione. Pozostawiały też otwarte niektóre kwestie, np. jak pogodzić skuteczną negocjację, wymagającą niejednokrotnie wzajemnych ustępstw i poufności na pewnych etapach rozmów, z procedurami demokracji i pełnej jawności. Problem ten występuje również we współczesnej dyplomacji.

W starożytnym Rzymie zwyczaje dyplomatyczne wywodziły się od Etrusków i miały charakter sakralny. Sprawami zagranicznymi zajmowało się specjalne kolegium kapłanów Fecjałów, składające się z 20 członków, któremu przewodniczył *pater patratus*. W towarzystwie czterech Fecjałów udawał się on do kraju nieprzyjacielskiego, gdzie przedkładał żądania Rzymu, dając czas na odpowiedź. Relację z podróży Fecjałowie zdawali senatowi, który podejmował decyzję o wojnie.

W okresie republikańskim w Rzymie kapłanów zastąpili świeccy dyplomaci zwani *Legati* lub *Oratores*. Mianował ich senat na wniosek konsułów. Tworzyli kolegium, a każdy otrzymywał złoty pierścień uprawniający do bezpłatnego przejazdu i diet. Podróże morskie odbywali pod eskortą okrętów wojennych. Posłami przybywającymi do Rzymu opiekował się mistrz ceremonii (*magister officiorum*) który spełniał funkcje dzisiejszego szefa protokołu. Senat przyjmował posłów na uroczystym posiedzeniu. Towarzyszyły im pobyty zabawy i igrzyska. Do granicy odprowadzał posłów kwestor, troszcząc się o ich bezpieczeństwo.

Powszechnie ocenia się, że w odróżnieniu od starożytnej Grecji wkład Rzymu w historię dyplomacji był mniej znaczący. W Rzymie nad dyplomatami dominowali władcy i administratorzy, dążący do narzucenia innym powszechnego szacunku dla swojego własnego systemu prawa.

Szczególnie rozwinięta była dyplomacja i towarzyszący jej protokół w okresie Cesarstwa Bizancjum (395-1453), które stosowało ceremoniał mający na celu przekonanie przybywających posłów o potęgze i bogactwie państwa. Opracowany był on drobiazgowo i wiele jego elementów zachowało się do dziś.

wało się do dnia dzisiejszego na dworach królewskich. Państwo to posiadało już dobrze zorganizowaną i rozbudowaną dyplomację. Na granicy poselstwo spotykały osobistości i gwardia honorowa¹, którzy towarzyszyli posłowi w drodze do Konstantynopola, prowadząc go tak, by nie miał kontaktów z ludnością, a równocześnie odniósł wrażenie, że kraj jest bogaty i posiada liczne twierdze obronne. Posłowi przydzielano wspaniałe rezydencje, zapraszano na widowiska, lecz jednocześnie izolowano, ograniczając jego kontakty jedynie do osób upoważnionych. Organizowano parady wojskowe, co miało umocnić przeświadczenie o potędze państwa. Poseł po przybyciu był przyjmowany na uroczystej audiencji powitalnej przez cesarza w otoczeniu rodziny, dworu. Składał listy uwierzytelniające, pisane na pergaminie, w uroczystym stylu i ozdobnej formie. Składał również dary i przedstawiał cel swego przybycia. Po przyjęciu przez cesarza odbywała się uczta. Rokowania i rozmowy prowadził z kanclerzem cesarstwa w ramach posiadanych pełnomocnictw i instrukcji.

Rozwój handlowy miast włoskich w czasach nowożytnych doprowadził do ożywienia dyplomacji. W Europie wyróżniały się Florencja, Wenecja, Mediolan i Genua. Suwerenność tych otoczonych murami obronnymi miast rosła w miarę tego jak przekonywały się one, że same mogą się skutecznie bronić nawet przed większymi siłami cesarskimi lub papieskimi. Powodowało to naturalną potrzebę utrzymywania kontaktów z innymi niepodległymi miastami. Ponadto rozwijały one aktywność gospodarczą i polityczną z krajami Afryki i Bliskiego Wschodu. Wymagało to zawierania umów gospodarczych dla *zabezpieczenia* handlu. Funkcje posłów pełnili wybitni obywatele i arystokraci, a niejednokrotnie także kupcy i bankierzy.

Praktyki obecności dyplomatycznej, wypracowane w podzielonych ale często kontaktujących się z sobą jednostkach politycznych XV-wiecznych Włoch, stały się powszechnie akceptowane i z czasem rozpowszechniły się między pozostałymi krajami europejskimi. W atmosferze rozwijających się państw narodowych i dynastycznych walk o władzę rezydujący przedstawiciel dyplomatyczny był nieocenionym dla swojego mocodawcy źródłem informacji o zdarzeniach, nastrojach i potencjalnych zmianach w kraju gdzie przebywał. Jednakże na skutek wojen religijnych w XVII wieku między państwami katolickimi i protestanckimi trwających przez ponad sto lat, prawdziwa dyplomacja została niemal całkowicie sparaliżowana przez wzajem-

¹⁾ Współcześnie, w niektórych krajach stosowana jest praktyka podczas wizyty państwowej, że samolotowi głowy państwa od granicy towarzyszy honorowa eskadra samolotów wojskowych, a w przypadku podróży pociągiem lub samochodem na granicy oczekuje misja specjalna.

ny brak zaufania. Ambasadorowie informowali, że nie mogą się nic dowiedzieć, bo nikt z nimi nie chce rozmawiać

Odkrycie Ameryki i rozwój handlu z Indiami poszerzyło działalność gospodarczą i dyplomatyczną państw Europy. Zaistniała potrzeba utworzenia nowoczesnej służby zagranicznej, stałych przedstawicielstw przy dworach królewskich, które rywalizowały z sobą o wpływy polityczne i podział krajów zamorskich (Hiszpania, Portugalia, Francja i Anglia). W XVIII wieku na czoło wysunęła się Francja rywalizując z Anglią. Miała ona już wtedy kilkanaście stałych poselstw. Wysyłała swych ambasadorów określanych jako nadzwyczajnych i pełnomocnych (posiadających stałe upoważnienie do reprezentowania monarchy).

Zrodziły się konflikty na tle, który cesarz bądź król jest ważniejszy² i który ambasador ma pierwszeństwo (problem precedencji). Najbardziej zawzięte spory toczyli między sobą ambasadorowie królów Francji i Hiszpanii. W połowie XVIII wieku na większości dworów utarł się zwyczaj określania precedencji tych dwóch ambasadorów wg starszeństwa liczonego od daty przyjazdu. Choć nie udało się tej zasady w ówczesnym czasie rozszerzyć na wszystkich ambasadorów,³ to jednak można to uznać za początek powszechnej dziś zasady starszeństwa ambasadorów wg daty złożenia listów uwierzytelniających. Ambasadorowie pomniejszych państw byli traktowani w dalszej kolejności.

W średniowieczu wykształcił się zwyczaj traktowania priorytetowo przedstawiciela papieża, początkowo zwanego legatem,⁴ ze względu na rolę papieża postrzeganego jako głowa kościoła i głowa państwa. Z dyplomacją watykańską wiąże się odrębny ceremoniał dyplomatyczny. Posłów przyjmował bardzo uroczystie papież, w otoczeniu kardynałów. Zróżnicowane były sale przyjęć, w zależności od rangi posła i dworu, który go wysłał.

W średniowieczu i w wiekach późniejszych papież przypisywał sobie prawo ustalania precedencji pomiędzy władcami suwerennych państw. Ich własne pierwszeństwo przed innymi było przyjmowane jako oczywiste. Papieżowi Juliuszowi II przypisuje się ustalony w 1504 roku następujący porządek precedencyjny głów koronowanych i książęcych:

Ordo Regum Christianorum: Imperator Cesar, Rex Romanorum (wybieralny następca Cesarza Świętego Cesarstwa Rzymskiego), Rex Franciae, Rex Hispaniae, Rex Aragoniae, Rex Portugalliae, Rex Angliae, cum tribus discors praedictis, Rex Siciliae, discors cum rege Portugalliae, Rex Scotiae et Rex Hungariae inter se discordes, Rex Navarrae, Rex Cipri, Rex Bohemiae, Rex Poloniae, Rex Daniae, po tym następowała precedencja książąt (Ordo ductum).

Próbie taką podjął w 1760 roku premier Portugalii Pombal z okazji ślubu Księżniczki Brazylii w Lizbonie. Zdecydowanie odrzucił ją francuski minister spraw zagranicznych („Król nigdy i pod żadnym pretekstem nie zgodzi się na jakąkolwiek innowację, która naruszałaby dostojność jego tronu”). Również Hiszpania zareagowała negatywnie, a dwór wiedeński odpowiedział, że takie absurdy zasługują jedynie na pogardę.

Legat papieski - wysłannik, szef misji papieskiej (czasowy).

Papież przyjmował siedząc na tronie, a poseł stojąc (bez nakrycia głowy) wysłuchiwał mowy papieża, a następnie był zobowiązany do ucałowania pantofla papieża. Odstępstwo od tego zwyczaju wywalczyło poselstwo moskiewskie, które nie uznawało papieża jako głowy kościoła. Watykan prowadził politykę odrębną wobec Moskwy, wysyłając swych legatów i dążąc do podporządkowania sobie kościoła prawosławnego.

Wysoką rangę mieli na dworach monarchów stali wysłannicy papieża - nuncjusze apostolscy,⁵ zajmujący się nie tylko sprawami kościoła, lecz i polityką. Zajmowali oni miejsce przed ambasadorami. Funkcje nadwornych kancelarzy królewskich (czyli dzisiejszych premierów), do których należały sprawy zagraniczne, sprawowali dawniej przeważnie wysocy dostojnicy kościoła.⁶

W Polsce ożywioną działalność poselską obserwujemy już za Piastów, w czasach Chrobrego, a także po zjednoczeniu kraju - za Kazimierza Wielkiego. W okresie wojen krzyżackich, za panowania Jagiełły, aktywna była królewska dyplomacja poselska.⁷ W Polsce pojawiają się misje dyplomatyczne Wenecji, Anglii, Francji. Od zarania chrześcijaństwa w Polsce ożywione były kontakty między Polską a Rzymem. Przy dworze królewskim często rezydował legat papieski.

Okres panowania Zygmunta Starego (1506-1530) określany jest często jako złoty wiek polskiej dyplomacji. Król polski wysyłał za granicę 148 poselstw. Polska jest bardzo aktywna na europejskiej scenie dyplomatycznej, w czym pewne zasługi ma również królowa Bona. Król wysyłał ambasadora nadzwyczajnego na uroczystości koronacyjne i inne odbywające się na dworach królewskich. Były to wybitne osoby świeckie, z arystokracji bądź duchowne. W sprawach związanych ze stosunkami dwustronnymi wysyłano najczęściej posłów do państw ościennych.

Pierwszy rząd i początki stałej dyplomacji tworzą się za czasów Stanisława Augusta Poniatowskiego. Stale poselstwa działały już od 1766 r. w Petersburgu, Wiedniu, Berlinie, Londynie, Rzymie i Stambule. W okresie Sejmu Czteroletniego powstają nowe placówki w Kopenhadze, Sztokholmie i Madrycie. Od 1764 r. działał przy królu gabinet zajmujący się sprawami zagranicznymi, w skład którego wchodził m.in. sekretarze królewscy, tłumacze, kanceliści. W 1775 r. Sejm Czteroletni powołał w ramach Rady

Nuncjusz apostolski - stały przedstawiciel papieża przy głowie państwa.

W Polsce - kanclerz Zbigniew Oleśnicki przy królu Jagielle, we Francji - kardynał Richelieu przy Ludwiku XIV, biskupem był Talleyrand zanim został ministrem spraw zagranicznych.

W średniowieczu najczęściej wysyłano poselstwo w określonej sprawie bądź z okazji, np. uroczystości zaślubin na dworze królewskim, co równocześnie umożliwiało prowadzenie rozmów politycznych

Nieustającej *Departament Interesów Cudzoziemskich* składający się z konsyliarzy i mianowanego przez króla - sekretarza, kierującego kilkunoosobowym personelem, należącym czasowo do gabinetu królewskiego. Departament Interesów Cudzoziemskich został później (w 1788 r.) przekształcony w *Deputację Interesów Cudzoziemskich*, a Konstytucja 3 Maja powołała *Straż Praw* w ramach której znalazł się *minister pieczęci od spraw zagranicznych.*, którą to nazwę użyto wtedy w Polsce po raz pierwszy. (Do niej nawiązała II Rzeczpospolita powstała w 1918 r.)

Także instytucja konsulów, różnie nazywana i określana, znana była już w starożytności i została rozwinięta w czasach nowożytnych, w okresie rozwoju handlu zamorskiego. Początkowo służyła ona głównie sprawowaniu opieki nad kupcami - cudzoziemcami oraz ochronie ich interesów handlowych. Jej głównym zadaniem było występowanie w imieniu i w obronie kupców przed władzami miejscowymi. Z czasem konsulowie, zwani w średniowieczu rezydentami, zaczęli wykonywać funkcje administracyjne w imieniu państwa które reprezentowali, a także zajmować się promocją handlu oraz opieką nad żegluga morską. W krajach zamorskich pełnili oni również funkcje sędziów pokoju - w oparciu o prawo ojczyście - wobec załóg statków handlowych pływających pod bandera danego kraju. Osoby wysyłane dla wykonywania tych funkcji do kolonii kupieckich zwano konsułami zamorskimi. Musieli oni uzyskać zgodę władz miejscowych na przybycie i pełnienie funkcji w formie bulli, dyplomu lub przywilejów, nazwanej z czasem *exequatur*. Nazwa ta zachowała się do dziś.

Polska służba konsularna rozwinęła się dopiero w XVIII wieku. Pierwsze konsulaty utworzono w Turcji, Rosji, Prusach oraz w miastach portowych Holandii, Niemiec Północnych, Francji i Włoch, z którymi rozwinięte były stosunki handlowe i dokąd docierały polskie statki kupieckie.

Doniosłe znaczenie dla rozwoju dyplomacji miał **Kongres Wiedeński** zwołany w 1815 r. w celu podjęcia postanowień odrestaurowania porządku w Europie naruszonego przez Wielką Rewolucję Francuską oraz Napoleona I. Ponieważ Święte Cesarstwo Rzymskie przestało istnieć w lipcu 1806 roku (powstanie Konfederacji Reńskiej) znikło uznawane dotychczas przez innych władców pierwszeństwo cesarza niemieckiego. Władca Austrii był cesarzem dopiero od jedenastu lat, a również Francja po klęsce Napoleona nie mogła pretendować do pierwszeństwa przed innymi.

Z tego też względu data 1815 roku i Kongres Wiedeński mają historyczną wagę. Zapoczątkowały one bowiem równorzędne traktowanie wszyst-

kich niepodległych państw, niezależnie od tego czy były to cesarstwa, królestwa, czy też republiki. Stanowiło to krok do uznania równości i suwerenności wszystkich państw bez względu na ich wielkość i znaczenie, co na ówczesne czasy było rewolucyjne.

W dziedzinie dyplomacji wyniknęły z tego dwie fundamentalne zmiany w praktyce protokolarnej. Pierwsza dotyczyła ustalenia trzech klas szefów misji dyplomatycznych: *ambasadorów i nuncjuszów, postów oraz chargé d'affaires*. Mimo wspomnianej powyżej zasady równości państw przywilej wysyłania ambasadorów przysługiwał jedynie koronowanym monarchom. Druga natomiast dotyczyła upowszechnienia zasady alternatu, zgodnie z którą w porozumieniach dwustronnych dokument przeznaczony dla danego państwa wymieniał na pierwszym miejscu swojego władcę, lub swój kraj.

Odstępując od zasady pierwszeństwa przedstawiciela obcego państwa w zależności od znaczenia jego władcy Kongres postanowił, że o pierwszeństwie decyduje ranga (klasa) przedstawiciela, a w obrębie tej samej klasy decyduje starszeństwo oparte na notyfikacji daty przyjazdu do danego kraju. (Obecnie liczy się data złożenia listów uwierzytelniających, a w niektórych krajach nawet data złożenia kopii listów, którą uznaje się za datę objęcia funkcji). Ze względu na rolę papieża w świecie uznano możliwość przyznawania pierwszeństwa nuncjuszowi, co jest praktykowane do dziś w wielu krajach katolickich (także w Polsce).

Postanowienia określające zasady pierwszeństwa i starszeństwa przedstawicieli państw obcych, ustalone na Kongresie w Wiedniu, zawarto w protokole, stąd wywodzi się nazwa **protokół dyplomatyczny**, określająca dziś całokształt reguł przyjętych w korpusie dyplomatycznym oraz w stosunkach między państwami i ich przedstawicielami.

Konwencja Wiedeńska o stosunkach dyplomatycznych z 18 kwietnia 1961 roku nadała tym zasadom charakter normy prawnej, powszechnie obowiązującej w stosunkach międzynarodowych. Znajdują one zastosowanie nie tylko w stosunkach między najwyższymi władzami państw i w kontaktach przedstawicieli dyplomatycznych lecz także na różnego rodzaju konferencjach międzynarodowych, w międzynarodowych stosunkach gospodarczych, naukowych czy kulturalnych.

Protokół dyplomatyczny określa reguły postępowania i zachowania dyplomaty, normy obowiązujące w kontaktach urzędowych z władzami państwa akredytacji jak również we wzajemnych stosunkach między placówkami dyplomatycznymi innych państw w danej stolicy. Protokół dyplomatyczny

reguluje wzajemne kontakty szefów państw jak i osób reprezentujących dane państwo, a także instytucji i urzędów. Rozwiązuje wiele na pozór formalnych kwestii proceduralnych, które w przeszłości niejednokrotnie doprowadzały do powstania konfliktów międzynarodowych, jak również ułatwia zbliżenie i prowadzenie dialogu. Pozwala także na wyrażenie niezadowolenia czy dezaprobaty bez narażania się na otwarty konflikt⁸.

Wiele zasad i form mających zastosowanie w protokole ukształtowało się zwyczajowo, wynika z kultury i tradycji narodowej czy też rodowej, a nawet plemiennej. Sprawdziły się one we wzajemnych stosunkach między narodami na przestrzeni wieków, zostały zaadaptowane w kontaktach międzynarodowych i stosowane są nie tylko przez dyplomatów. Znajomość zasad protokołu dyplomatycznego jest w tych kontaktach co najmniej pożądana i niezwykle przydatna szczególnie w obecnej dobie, kiedy kontakty międzynarodowe są bardzo rozwinięte i utrzymują je zarówno władze centralne jak i wojewódzkie czy nawet gminne, nie tylko wyznaczone przedstawicielstwa ale samodzielnie wszelkie urzędy i instytucje oraz firmy handlowe. Funkcje dyplomatyczne we współczesnym świecie pełni szereg osób nie będących zawodowymi dyplomatami: ministrowie czy też wyżsi urzędnicy ministerstw uczestniczący w międzynarodowych konferencjach i sesjach organizacji międzynarodowych, parlamentarzyści i przedstawiciele organizacji samorządowych, naukowcy, lekarze, czy też specjaliści pracujący w międzynarodowych organizacjach; uczestnicy sympozjów i zjazdów itp. We wszystkich tych spotkaniach znajduje zastosowanie protokół dyplomatyczny, a znajomość jego zasad jest niezbędna każdemu uczestnikowi międzynarodowej imprezy.

Dla osób uczestniczących w kontaktach międzynarodowych ważne jest także poznanie zasad funkcjonowania całej sfery działalności dyplomatycznej, jej struktury i organizacji, co poważnie ułatwia kontakty z przedstawicielstwami dyplomatycznymi i jest także bardzo przydatne w międzynarodowych stosunkach gospodarczych. Każda wizyta męża stanu, spotkanie międzynarodowe czy oficjalna uroczystość, w której uczestniczą obcy dyplomaci, wymaga przestrzegania protokołu, co ułatwia zarówno organizację imprezy jak i zapewnia należyty szacunek przedstawicielom obcego państwa. Protokół dyplomatyczny to przepisy i praktyka ceremoniału nadają-

Przykład stanowi wezwanie ambasadora na konsultacje, co może jednocześnie oznaczać dezaprobatę dla stanowiska zajętego przez państwo przyjmujące. W konsekwencji może nastąpić obniżenie rangi przedstawiciela dyplomatycznego do stopnia charge d'affaires a.i., jak miało to miejsce w niektórych krajach wobec Jugosławii, podczas jej zaangażowania w konflikt w Bośni.

ce imprezom publicznym dostojny i godny charakter oraz zapewniające sprawny i uporządkowany przebieg oficjalnych uroczystości.

Zasady protokołu określają jak należy zachować się w pierwszych kontaktach, przy stole negocjacyjnym oraz biesiadnym, na przyjęciu w ambasadzie czy na obiedzie wydanym na cześć delegacji w hotelu. Zasady te określają rolę gospodarza, przewodniczącego delegacji i miejsce jej członków. Regulują one wzajemne stosunki przełożonych i podwładnych, zachowanie w określonych sytuacjach, podczas rozmów, na przyjęciu, przy stole, czy w kontaktach towarzyskich z dyplomatami lub partnerami handlowymi.

Międzynarodowy charakter protokołu dyplomatycznego umożliwia także szybkie znalezienie i dostosowanie się do nowej sytuacji, podczas wizyty czy konferencji międzynarodowej, jak również pozwala unikać sporów i nieporozumień jakie mogłyby zaistnieć między przedstawicielami różnych państw na tle prestiżowym.

Podstawowymi zasadami protokołu dyplomatycznego są zasady pierwszeństwa i starszeństwa, określane jako zasady **precedencji**. Regulują one postępowanie w wielu sytuacjach, np. kogo należy uhonorować, jak rozsadzić gości, kogo najpierw powitać itp.

Zasada pierwszeństwa określa które rangi dyplomatów są wyższe, a które niższe. Analogicznie dotyczy to ustalania precedencji stanowisk państwowych, czy też w obrębie określonych struktur cywilnych, wojskowych, kościelnych, naukowych i innych.

Zasada starszeństwa określa natomiast precedencję wśród osób o tej samej randze lub klasie. Wśród ambasadorów zasada starszeństwa sprowadza się do respektowania kolejności rozpoczynania misji. Przeniosła się ona także na inne dziedziny stosunków zewnętrznych. Wprawdzie na oficjalnych spotkaniach i konferencjach wszyscy przedstawiciele państw tej samej rangi są równi, to jednak dla celów protokolarnych zasada starszeństwa znajduje obecnie zastosowanie przy spotkaniach premierów czy ministrów spraw zagranicznych (o pierwszeństwie decyduje staż - okres pełnienia danej funkcji), na konferencjach międzynarodowych, przy spotkaniach dwustronnych etc. Osoba o krótszym stażu zawsze ustąpi miejsca osobie dłużej pełniącej równorzędną funkcję, bez względu na wiek i płeć (choć czasami kurtuazja skłania do ustąpienia pierwszeństwa paniom).

Stosowanie zasad precedencji ułatwia sprawną organizację powitania głowy państwa, prezentację ambasadorów kilkudziesięciu państw podczas oficjalnych wizyt i uroczystości itp. Rozwiązuje problem rozsadzania gości

przy stole, pozwala uniknąć prestiżowych zadrażnień podczas uroczystych, oficjalnych spotkań. Porządkuje także wzajemne stosunki w ramach delegacji określając kto przed kim wchodzi, gdzie zajmuje miejsce itp. Zasada pierwszeństwa określa również miejsce w samochodzie: osoba najstarsza rangą siada w tyle, po prawej stronie, najmłodsza rangą zajmuje miejsce przy kierowcy. Pozwala także ustalić prawidłową kolejność powitania gości: komu najpierw podać rękę. Kurtuazja wymaga by po powitaniu gospodarzy i honorowego gościa powitać najpierw panie a potem panów, lecz jeśli jest większa ilość gości nie stosujemy tej zasady witając się kolejno z osobami, które stoją bliżej nas. Określa ona również kto do kogo powinien podejść, kogo komu przedstawiamy, kto komu pierwszy powinien złożyć wizytę itp.

Tak przyjęta precedencja wyraża zasadę apolityczności w praktyce protokołu dyplomatycznego nakazując traktować każdego dyplomata tak samo, niezależnie od tego jaki reprezentuje kraj, ustrój czy partię, co wynika z *generalnej* zasady suwerenności i równości krajów. Precedencja nakazuje *rozdzielanie* jedynie rangi, stopni, funkcji oraz stażu w ramach danej rangi, a nie kraju pochodzenia, przynależności politycznej, czy też poglądów danej osoby.

Protokół to również zasady dobrych manier, dość powszechnie przyjęte i stosowane w płaszczyźnie towarzyskiej. Umożliwia on cywilizowaną koegzystencję opartą na wygodzie i szacunku dla bliźniego. Pozwala zarówno uniknąć niezręcznych sytuacji jak i nakazuje okazać każdemu szacunek, należny mu z tytułu jego pozycji, zajmowanego stanowiska, wieku, czy płci. Protokół określa sposób posługiwania się korespondencją, kontaktowania się telefonicznego, zachowania w towarzystwie, a także określa ubiór stosownie do sytuacji i konwenansów międzynarodowych. Znajomość obyczajów obowiązujących w świecie dyplomatycznym, umiejętność przeprowadzenia rozmowy, napisania listu, urzędzenia przyjęcia czy nawet posługiwania się biletami wizytowymi, jest niezbędna dla każdego biznesmena i może być pomocna w *karierze* zawodowej.

II

Dyplomacja i jej funkcje

Dyplomacja jest narzędziem polityki zagranicznej państwa służącym rozwiązywaniu problemów występujących w stosunkach z innymi państwami lub grupami państw za pomocą rozmów, rokowań, korespondencji i zawierania umów.

Dyplomacją nazywamy także sztukę uprawiania zawodu dyplomaty. Przekonywujące argumenty stosowane zręcznie, z wyczuciem i we właściwym czasie mogą przynieść lepsze rezultaty niż naciski, choćby za nimi stała nawet groźba użycia siły. Jest to podstawowa rola i zadanie ambasadorów i innych wysłanników dyplomatycznych polegające na regulowaniu problemów w stosunkach międzynarodowych drogą negocjacji.⁹

Dyplomacja określana jest jako sztuka zręcznego, nieraz przebiegłego, lecz unikającego przemocy i gwałtu, przeprowadzania zamiarów według pewnego ułożonego z góry planu.¹⁰ W dyplomacji pośpiech i nieprzewidziane działania mogą okazać się bardziej szkodliwe niż zaniechanie działań.¹¹ Dyplomacja to także zastosowanie inteligencji i taktu do prowadze-

W ostatnich latach byliśmy jednakże świadkami skutecznego wspierania rokowań dyplomatycznych (w szczególności wobec prezydenta Iraku S. Hussejna i prezydenta Jugosławii S. Miłosewicia) groźbą użycia siły w przypadku niepodporządkowania się żądaniom społeczności międzynarodowej wyrażanym przez negocjatorów ONZ lub NATO

Talleyrand, minister spraw zagranicznych Francji w okresie Napoleona uważał, że dyplomata powinien być przede wszystkim wierny, zręczny i dokładny, lecz bynajmniej nie gorliwy. Winien działać bez zbytniego pośpiechu tak przy kształtowaniu ocen jak i podejmowaniu decyzji. Talleyrand stwierdzał ponadto, że kłamstwo to cenne narzędzie, a więc nie należy go nadużywać.

Doskonałym przykładem na poparcie tej tezy jest cytowany dialog prezydenta USA Johnsona i sekretarza stanu Achesona, jaki miał miejsce w 1965 roku. Johnson prosił Achesona o radę: Co powinny zrobić Stany Zjednoczone wobec zaistniałego konfliktu pomiędzy Indiami i Pakistanem w sprawie Kaszmiru? Odpowiedź Achesona brzmiała: Czy przyszło Panu na myśl, Panie Prezydencie, by nic nie czynić? Jak powszechnie wiadomo konflikt ten trwa do dziś.

nia pokojowymi środkami oficjalnych stosunków pomiędzy suwerennymi państwami.¹²

Dyplomacją nazywamy również korpus służby zagranicznej pracujący w ministerstwach spraw zagranicznych i przedstawicielstwach dyplomatyczno-konsularnych (ambasadach, stałych i czasowych misjach, konsulatach, organizacjach międzynarodowych). Nie należy natomiast utożsamiać dyplomacji z polityką zagraniczną państwa. Politykę zagraniczną formułują i wytyczają najwyższe władze państwowe: prezydent, parlament, rząd, minister spraw zagranicznych, a nie dyplomacja. Zadaniem dyplomatów jest jak najlepiej osiągać cele stawiane przez polityków.

Wykonywanie funkcji pracownika służby zagranicznej wymaga dużego doświadczenia, odpowiedniego przygotowania ogólnego i zawodowego. Nie wystarcza znajomość polityki i ekonomii oraz historii, geografii i kultury zarówno swego kraju jak i kraju urzędowania. Wymagana jest także znajomość prawa międzynarodowego, obyczajów dyplomatycznych i protokołu, umiejętność przygotowywania rozmów, ich prowadzenia, a także urządzania przyjęć, które są jedną z form pracy dyplomatycznej. Niezbędna jest znajomość obcych języków. Znajomość języka kraju urzędowania jest niezwykle przydatna lecz bezwzględnie wymagana jest znajomość języka angielskiego lub francuskiego, powszechnie będących w użyciu wśród dyplomatów.

W pracy pożądana jest umiejętność obserwacji i zapamiętywania rozmów, wyciągania wniosków istotnych dla sprawy, nawiązywania kontaktów osobistych. Ważne mogą okazać się kontakty zarówno w sferach rządowych jak i kręgach opiniotwórczych (parlamentarzyści, naukowcy, dziennikarze, ludzie świata kultury).

Podstawowymi wymogami stawianymi pracownikom służby zagranicznej jest lojalność wobec reprezentowanego państwa, instytucji oraz zwierzchnika. Jednocześnie oczekuje się od niego samodzielności i odwagi prezentowania ocen, zajmowania stanowiska oraz podejmowania decyzji. Pogodzenie tych cech nie jest łatwe lecz niesłuchanie istotne w pracy dyplomaty. Wiąże się również z innymi zaletami jakie powinien posiadać pracownik służby zagranicznej: prawdomównością, krytycznym i dociekliwym podejściem do analizowanego problemu czy wydarzenia, zdolnością do prawidłowej syntezy oraz szybkiej trafnej reakcji. Cechą wyróżniającą dobrego

¹²⁾ Kissinger, wieloletni sekretarz stanu USA prezentował pogląd, że w polityce zagranicznej nie ma magii i nadludzi. Różnica pomiędzy dobrą a złą polityką zagraniczną polega na umiejętności dostrzegania i gromadzenia niuansów. Ważna jest zatem dokładność, a nie pośpiech.

pracownika jest także umiejętność zgodnego współżycia i współdziałania z zespołem.

Zawód dyplomaty obok osobistych predyspozycji i tych szczególnych kwalifikacji wymaga także stałego doskonalenia posiadanych umiejętności. Nie wystarczy bowiem posiadać solidne wykształcenie w określonej dziedzinie np. prawniczej, historycznej, socjologicznej czy ekonomicznej. Trzeba także być wszechstronnym znawcą swego własnego kraju, jego problemów, tendencji rozwojowych i zagrożeń, uwarunkowań geopolitycznych i historycznych. Ważna rola na placówce przypada kierownikowi urzędu. Od niego bowiem w decydującej mierze zależy umiejętna organizacja pracy, pobudzanie i stymulowanie inicjatywy i przedsiębiorczości całego zespołu przy wykorzystaniu indywidualnych zdolności i predyspozycji każdego pracownika. Współczesna dyplomacja to połączenie indywidualności ze współdziałaniem ogółu merytorycznie zaangażowanych pracowników danej placówki, wydziału, departamentu czy resortu.

W wielostronnej dyplomacji bardzo ważną rolę spełniają osobiste kontakty jakie nawiązuje się podczas międzynarodowych spotkań i konferencji. Posiadanie umiejętności występowania, publicznego zabierania głosu w dyskusjach i polemikach, prowadzenia rozmowy są niezwykle przydatne zarówno dla dyplomaty jak i biznesmena. Umiejętny sposób wypowiadania się i zajmowania stanowiska w rozmowie wpływa na atmosferę spotkania i może w znacznym stopniu decydować o dalszych kontaktach towarzyskich i zawodowych. Może również wpływać na decyzje partnera, który został pozyskany nie tylko dzięki logice argumentów, ale także dzięki umiejętności ich prezentowania.

Zasadniczą sprawą jest przygotowanie się do rozmowy z partnerem, zebranie wiedzy o rozmówcy, określenie celu jaki chcemy osiągnąć, co możemy mu zaprezentować oraz rozważenie oczekiwań drugiej strony.

Należy przyjąć założenie, że kontakt i rozmowa z partnerem - jeśli decydujemy się na nią - powinna przynieść rezultaty i w jej wyniku powinniśmy osiągnąć zamierzone cele. Jeśli wiadomo, że nie osiągniemy ich podczas pierwszego spotkania, rozmowę należy prowadzić tak aby mogła być kontynuowana, a założone cele osiągnięte podczas kolejnych spotkań.

Przy określaniu celu jaki pragniemy osiągnąć należy określić dolną i górną granicę ustępstw i w tak zakreślonych ramach prowadzić negocjacje. Warto także pamiętać, że druga strona również pragnie coś osiągnąć. W dyplomatycznych rozmowach na tematy polityczne możemy uzyskać interesujące informacje w zamian za przekazanie pewnej wiedzy na tematy inte-

resujące drugą stronę. Zasada coś za coś obowiązuje nie tylko w rozmowach handlowych lecz także w służbie dyplomatycznej. Wyważenie ile warta jest informacja pozyskana w toku rozmowy i jaką informację w zamian możemy przekazać partnerowi jest niezwykle istotne. W trakcie prowadzonego dialogu nie należy na wstępie ujawniać całej wiedzy czy też pełnej oceny wydarzeń, lecz stopniowo informować rozmówcę o interesujących go sprawach uzyskując w zamian jego oceny i opinie. Umiejętnie przeprowadzona rozmowa pozwala by obie strony odczuwały satysfakcję ze spotkania. Żaden rozmówca nie powinien odnieść wrażenia, iż został w jakikolwiek sposób wykorzystany, sam nic nie zyskując z przeprowadzonej rozmowy. Sprawa ta ma to zasadnicze znaczenie dla kontynuacji nawiązanych kontaktów. *Zawsze* jednak trzeba pamiętać o podstawowym obowiązku dyplomaty i funkcjonariusza służby państwowej jakim jest przestrzeganie przepisów o ochronie informacji niejawnych, czyli umiejętność zachowania tajemnicy państwowej.

Dyplomata powinien pamiętać, że nie należy oceniać i interpretować zachowania partnera w oparciu o pierwsze wrażenie, a nie należy też dawać mu odczuć naszego zadowolenia lub rozczarowania.

Rozmowa na tematy polityczne i gospodarcze dyptomatów jest niejednokrotnie zbliżona do negocjacji handlowych biznesmenów. Określając własne cele jakie *zamierza* się osiągnąć należy zachować cierpliwość i spokój także wówczas, kiedy pierwsze spotkania nie przynoszą oczekiwanych rezultatów. Trzeba wówczas stosować znaną metodę *krok po kroku*, zakładając osiągnięcie celu w dalszej perspektywie. Aby pozyskać partnera należy na wstępie unikać konfrontacji, poruszania kwestii drażliwych, które mogą go zniechęcić i zrazić. Rozmowę warto rozpoczynać od poruszenia spraw przyjemnych dla partnera bądź neutralnych, mogących go zainteresować. W następnej kolejności omawia się sprawy, w których nie oczekuje się zasadniczych rozbieżności ocen, a dopiero po pozyskaniu zaufania i życzliwości partnera wobec naszych intencji można przystąpić do poruszania kwestii drażliwych, starając się utrzymać dobrą atmosferę spotkania i nie doprowadzić do zerwania kontaktów. Jeśli partner nie zajmie stanowiska w poruszanych kwestiach (lub wcale się nie wypowie) nie należy się tego domagać, pozostawiając mu czas na przemyślenie i rozważenie całej sprawy.

W toku dyskusji bądź w negocjacjach rozważa się czasami możliwość kompromisu. Stopień ugody i ustępstw jest zazwyczaj uwarunkowany zarówno poziomem wiedzy dotyczącej omawianego tematu, jak i rodzajem argumentów jakie możemy wykorzystywać w dyskusji czy polemice z partnerem.

W dyskusji jak i negocjacjach ważne jest określenie czasu jaki na nie przeznaczamy. Świadomość ile czasu możemy poświęcić (lub potrzebujemy) na osiągnięcie określonego celu pozwala na przyjęcie odpowiedniej taktyki w czasie rozmów. Nie koniecznie musimy na wstępie informować partnera o ograniczeniach czasowych, lecz w trakcie rozmowy należy o tym pamiętać aby zakończyć ją sukcesem.

Zarówno dyplomata jak biznesmen powinien być wiarygodnym w czasie prowadzenia rozmów, dyskusji czy negocjacji. Wymaga tego nie tylko pełniona funkcja czy autorytet reprezentowanej przez nich instytucji ale także szacunek dla partnerów. W uzyskaniu wiarygodności pomocna jest przede wszystkim wiedza jaką powinni posiadać uczestnicy spotkania oraz przygotowanie do dyskusji czy prowadzonych negocjacji. Opiera się ona także na dotrzymywaniu przyjętych zobowiązań, wywiązywaniu się z ustaleń, nie okłamywaniu partnera czy stosowaniu blefu, co zwykle jest skuteczne tylko na bardzo krótką metę. Niejednokrotnie uznanie racji partnera powoduje wzrost naszej wiarygodności i autorytetu.

W toku rozmowy czy podczas prezentowania swego stanowiska bardzo ważne jest aby było ono zrozumiałe dla słuchaczy. Należy pamiętać o podkreślaniu spraw najważniejszych, a kończąc prezentację sformułować wniosek lub opinię, z którą chcemy zapoznać uczestników dyskusji. Przy dłuższej dyskusji, wobec obiektywnego zmęczenia słuchaczy należy pamiętać o zasadzie: *im krócej tym lepiej*.

Jeśli przekazujemy informacje dobre i gorsze, a zależy nam na pozyskaniu partnerów, zawsze zaczynamy prezentację od tych lepszych, pozytywnych. Łatwiej zaakceptują oni pozostałe, mniej korzystne, jeśli wcześniej poznali korzyści wynikające z dobrych informacji. Umiejętne, spokojne i taktowne przekazywanie złych wiadomości zazwyczaj łagodzi skutki, jakie mogą one wywołać u rozmówców. Dyplomata powinien potrafić dobrać odpowiednie argumenty, spokojnie, bez emocji i dramatyzowania przedstawić drażliwy problem, akcentując jego pozytywne strony, o ile istnieją. Można tu przytoczyć znane powiedzenie: *dyplomacja to sztuka mówienia przykrych rzeczy w ujmującym sposób*.

W toku rozmowy, a szczególnie polemiki należy unikać atakowania partnera, kładąc nacisk na problem. Nie należy też zaskakiwać go faktami dokonanymi, ale być otwartym na perswazję i spokojną dyskusję. W poszukiwaniu rozwiązania problemów warto mieć alternatywę, a nie upierać się przy swoim stanowisku wobec odmiennego zadania partnera. Także w toku negocjacji należy odrębnie postrzegać ludzi i problemy.

Akceptowanie danej osoby jako partnera nie musi oczywiście oznaczać akceptowania jej zachowania, postawy czy ideologii. Należy pozwolić drugiej stronie być *taką jaką* jest, uznając różnice zdań czy stanowisk. Nie oznacza to przyjęcia poglądów czy stanowiska drugiej strony lecz jedynie uznanie jej prawa do zachowania odrębności. Poznając nowych partnerów nie należy kierować się uprzedzeniami. Niejednokrotnie wcześniej usłyszała opinia o danej osobie ulega weryfikacji w oparciu o własne rozeznanie i ocenę. Nie *zawsze też* pierwsze wrażenie okazuje się właściwe i trafne. Warto mieć na uwadze znane powiedzenie: nie *szata zdobi człowieka*. Wygląd zewnętrzny, sposób ubioru lub zachowanie danej osoby nie *zawsze* świadczą o jej rzeczywistych walorach i zaletach, które mogą nie pokrywać się z początkowymi wrażeniami.

Istnieje szereg reguł dotyczących zachowania partnerów zarówno w rozmowie jak i przy stole negocyjnym powszechnie przyjętych i przestrzeganych. Patrząc w oczy rozmówcy wykazujemy zainteresowanie tym, o czym on mówi, okazujemy przyjazne nastawienie. Można także reagować uśmiechem, wyrażać aprobatę skinieniem głowy. W żadnym przypadku nie powinno się okazywać znudzenia czy zniecierpliwienia nawet niedoskonałym wystąpieniem. Odwracanie się od partnera, unikanie jego spojrzenia, komentowanie wystąpienia w trakcie jego trwania itp. świadczą nie tylko o braku zainteresowania lecz także szacunku dla zabierającego głos.

Postawa dyplomaty czy biznesmena zajmującego miejsce przy stole negocyjnym powinna być swobodna lecz nie nonszalancka. Zachowując pewność siebie należy okazywać zainteresowanie, życzliwość i uprzejmość w stosunku do rozmówców.

W dyskusji warto stosować się do następujących reguł:

- Q w jednym pytaniu nie pytać o dwie rzeczy,
- Q formułując pytanie nie wypowiadać swojej opinii lecz poczekać na odpowiedź,
- Q nie udzielać odpowiedzi w imieniu partnera na własne zapytanie,
- Q nie stosować pouczeń lecz prosić o wyjaśnienie,
- Q nie zajmować negatywnego stanowiska zanim nie otrzyma się odpowiedzi czy wyjaśnienia na postawione pytanie.

W toku negocjacji bardzo ważną umiejętnością jest budowanie porozumienia poprzez zapytanie o konstruktywne ustosunkowanie się do pomysłu, przedstawionej koncepcji czy poglądu, co czyni partnera współautorem. Zaproponowanie rozwiązań alternatywnych pozwala na współuczest-

nictwo w procesie decyzyjnym. Nie wolno traktować pomysłów strony przeciwnej jako nierozsądnych, albowiem nikt nie lubi być ośmieszany. Należy unikać zajmowania stanowiska w wyniku emocji, a nie chłodnej kalkulacji. Uznanie argumentów strony przeciwnej nie zawsze jest kapitulacją lecz czasami przejściem od konfrontacji do współpracy. Czasami warto zgodzić się na pewne ustępstwa na rzecz osiągnięcia rezultatu końcowego, wspólnie wypracowanego, co zobowiązującego partnera do realizacji. Uznanie racji partnera, uszanowanie jego poglądów, spokojne wysłuchanie jego argumentacji, wykazanie chęci ich zrozumienia nie tylko prowadzi do poszerzenia własnego poglądu na sprawę, lecz pozwala osiągnąć kompromis, który jest najtrwalszym spoiwem każdego porozumienia.

Rola zawodowych dyplomatów w kształtowaniu i urzeczywistnianiu stosunków międzynarodowych ulega ciągłej ewolucji. Nakłada to na nich obowiązek stałego doskonalenia zarówno warsztatu pracy jak i osobowości, zdobywania nowej wiedzy, śledzenia nie tylko rozwoju wydarzeń politycznych, ale także rozwoju gospodarczego, nauki i z nią związanych najnowszych osiągnięć. Wysokie wymagania stawiane pracownikom służby zagranicznej obejmują także ich współmałżonków.

Żona pracownika służby zagranicznej uczestniczy w działalności męża pomagając mu w utrzymywaniu stosunków towarzyskich. Wraz z nim bierze udział w przyjęciach dyplomatycznych i różnego rodzaju spotkaniach, a także towarzyszy mu w oficjalnych podróżach służbowych. W domu jest współgospodarzem przyjęcia. Dokłada starań, by wytworzyć właściwą atmosferę w czasie przyjęć i spotkań towarzyskich. Wymaga się od niej wiedzy i umiejętności w wielu dziedzinach (historia, geografia, kultura, obyczaje kraju pochodzenia i urzędowania). Nie powinna jednak angażować się w sprawy polityczne, ale być zorientowana w założeniach, tendencjach i kierunkach polityki swego kraju w stosunku do państwa w którym przebywa. Publiczne demonstrowanie braku zainteresowania polityką bądź wypowiadanie radykalnych poglądów przez żonę dyplomaty nie jest właściwe i może być postrzegane przez środowisko jako poglądy reprezentowane przez jej małżonka. Dlatego też zalecana jest powściągliwość w prezentowanych przez nią ocenach zarówno ludzi jak i wydarzeń politycznych. Żona dyplomaty nie powinna krytykować kraju przyjmującego ani potwierdzać krytycznych uwag wypowiadanych przez gospodarzy. Funkcja i autorytet dyplomaty stanowią o pozycji jego małżonki w środowisku dyplomatycznym. Jej postępowanie i zachowanie nie powinno szkodzić autorytetowi małżonka, a tym samym - placówce dyplomatycznej.

Pracownik służby zagranicznej, dyplomata, zobowiązany jest do przestrzegania prawa zarówno kraju urzędowania jak i kraju który reprezentuje. Dyplomata za naruszenie normy prawnej nie będzie odpowiadał przed sądem miejscowym, ale może zostać uznany za persona non grata, a także dyscyplinarnie odwołany z placówki przez władze swego kraju. Za popełnienie przestępstwa, które podlega karze może również być sądzony w swoim kraju.

Normy obyczajowe to m.in. przyjęte w danym środowisku formy nawiązywania i utrzymywania kontaktów, formy właściwego zachowania się i zwłaszcza reguły szeroko pojętego współżycia z bliższym i dalszym otoczeniem. Także w środowisku dyplomatycznym nie wolno nie znać i nie respektować właściwych dla niego zwyczajowych norm. Nieodpowiednie zachowanie dyplomaty w towarzystwie, przy stole, w biurze, podczas rozmowy a także ubiór odbiegający od przyjętych norm naraża go na ośmieszenie bądź upokorzenie. Środowisko dyplomatyczne jest na ogół konserwatywne i tradycyjne, nie toleruje złych manier, nonszalancji i ekstrawagancji.

Sposób postępowania i wzajemne obowiązki określają normy moralne. Zajmowanie postawy dwulicowej, lekceważenie obowiązków, uchylanie się od odpowiedzialności jest sprzeczne z tymi normami. Krytyka opinii publicznej, powszechne potępienie oraz społeczna izolacja mogą także nie oszczędzić dyplomaty. Przestrzeganie norm obyczajowych i moralnych obowiązuje każdego cywilizowanego człowieka, a w szczególności dyplomatę - pracownika służby zagranicznej. Rażące ich naruszenie powoduje odwołanie do kraju i może stać się przyczyną zwolnienia ze służby dyplomatycznej.

Przywileje i immunitety.

Konwencja Wiedeńska o stosunkach dyplomatycznych z 1961 roku reguluje warunki funkcjonowania placówek dyplomatycznych. Określa kogo należy uważać za szefa misji, członka personelu misji, personelu dyplomatycznego, personelu administracyjnego i technicznego, personelu służby, jak też co oznacza określenie „pomieszczenie misji” (Art.1) Wymienia funkcje misji dyplomatycznej takie jak: reprezentowanie swego państwa, ochrona jego interesów, utrzymywanie stosunków między rządami, wszechstronne informowanie swego rządu o sprawach państwa, w którym misja jest akredytowana (Art.3). Ustala sposób akredytacji, a także wymagania stawiane członkom misji dyplomatycznej (art.4-11). Konwencja utrzymała przyjęty podczas Kongresu Wiedeńskiego podział na klasy (Art. 14) i precedencję

(Art. 16–17), oraz nietykalność pomieszczeń (Art. 22 i 30) i swobodę komunikowania się (Art. 27). Szeroko i szczegółowo omawia i reguluje przywileje i określa immunitety przysługujące misji i jej członkom (spośród 53 artykułów konwencji 26 poświęcono tej tematyce).

Konwencja Wiedeńska ustaliła zakres osób korzystających z przywilejów i immunitetów dyplomatycznych, ale jedynie w odniesieniu do dyplomacji w jej klasycznym rozumieniu. Stworzyła tym samym warunki prawne dla wykonywania funkcji przez misje dyplomatyczne.

Przywileje i immunitety wynikają z zasady respektowania suwerenności reprezentowanego państwa, a więc nie podlegania jurysdykcji kraju przyjmującego oraz z zasady równości państw, niezależnie od ich wielkości i znaczenia. Służą zabezpieczeniu skutecznego wykonywania funkcji przez misje dyplomatyczne reprezentujące ich państwo na terenie kraju przyjmującego, a nie zabezpieczeniu korzyści poszczególnych osób.

Konwencje dla określenia uprzywilejowanej pozycji personelu dyplomatycznego i jego rodzin używają słów: „przywileje i immunitety”. W praktyce niekiedy trudno jest rozdzielić te dwa pojęcia. Konwencje nie precyzują co należy rozumieć pod pojęciem „przywilej” i „immunitet”. Bliższe określenie tych pojęć można znaleźć w podręcznikach prawa międzynarodowego. Przez *przywilej* rozumiemy prawo robienia lub domagania się czegoś do czego inni nie są uprawnieni. Np. przywilej to prawo korzystania ze zwolnień od podatków bezpośrednich, opłat celnych, prawo posługiwania się szyfrem itp. *Immunitet* to prawo nie robienia lub domagania się czegoś do czego inni są zobowiązani. Immunitetem jest zapewnienie nietykalności osobistej, pomieszczeń urzędowych, rezydencji i mieszkań personelu placówek (dyplomatycznego, administracyjnego i technicznego), wyłączenie spod jurysdykcji kraju przyjmującego itp.

Konwencja Wiedeńska nie reguluje przywilejów i immunitetów najwyższych przedstawicieli państw, a więc głów państw i szefów rządów¹³. Przywileje i immunitety zwyczajowo obejmują głowę państwa, premiera i ministra spraw zagranicznych. Kurtuazyjnie mogą być one stosowane także wobec innych dyplomatów przebywających turystycznie lub tranzytem oraz osób posiadających paszport dyplomatyczny (ministrowie, posłowie). Wiele krajów wymaga jednak oprócz paszportu dyplomatycznego posiadania także wizy dyplomatycznej.

¹³⁾ W polskiej terminologii protokolarnej używamy określeń: **głowa państwa i szef rządu**. Podobnie czyni to większość państw. W protokole amerykańskim stosuje się określenia: szef państwa - **Chief of State (COS)** i głowa rządu - **Head of Government (HOG)**.

Wydaje się, że warto poświęcić przywilejom i immunitetom tej kategorii osób nieco uwagi, bowiem należą one do klasycznego przykładu norm zwyczajowego prawa międzynarodowego. Stanowią one, że głowa państwa przybywająca na terytorium innego suwerena ma prawo do szerokich przywilejów, honorów ceremonialnych należnych jej osobie i pozycji, a także do pełnych immunitetów od jurysdykcji karnej, cywilnej i administracyjnej. Nowojorska Konwencja o Misjach Specjalnych z 1969 roku przewiduje, że głowy państw stojące na czele misji specjalnych (np. na sesje Zgromadzenia Ogólnego Narodów Zjednoczonych) będą korzystać „z wszystkich ułatwień, przywilejów i immunitetów przyznawanych przez prawo międzynarodowe Głowom Państw składającym wizytę oficjalną”. Konwencja ta jednak również nie określa tych ułatwień, przywilejów i immunitetów.

Przyjmuje się, że ułatwienia dotyczą m.in. wydawania w trybie pilnym zgody na przelot i lądowanie samolotów specjalnych, kurtuazyjnej odprawy paszportowej, zagwarantowania ochrony oraz nietykalności osobistej i rezydencji przez miejscowe służby bezpieczeństwa; immunitety obejmują zwolnienia od odpowiedzialności karnej, cywilnej i administracyjnej; przywileje natomiast dotyczą m.in. zwolnień od opłat celnych, kontroli bagażu itp. Głowa państwa nie może wykonywać w czasie pobytu w innym kraju jurysdykcji karnej, ani cywilnej nad członkami towarzyszącej mu świty. Byłym głowom państw nie przysługują już przywileje i immunitety, ale powszechna jest praktyka, że korzystają one na zasadzie kurtuazji z szeregu przywilejów w czasie wizyt w innych państwach. Analogiczna jest praktyka w stosunku do szefów rządów.

Przywileje i immunitety mają określony zakres terytorialny, a mianowicie obejmują terytorium państwa w którym dyplomata jest akredytowany, a także tzw. obszar tranzytowy, tj. terytorium państwa przez które dyplomata udaje się do kraju urzędowania. Dyplomata nabywa prawo do korzystania z nich w ściśle zdefiniowanym zakresie czasowym, tj. od chwili przekroczenia granicy swego państwa do chwili ponownego przekroczenia tejże w drodze powrotnej.

Zakres *rzeczowy* obejmuje nietykalność osobistą, nietykalność gmachu misji i mieszkania osoby akredytowanej, a także pojazdów, archiwów oraz dokumentów, nietykalność korespondencji i nie podleganie miejscowej jurysdykcji (policji, sądownictwa cywilnego, sądownictwa karnego, administracyjnego). Dyplomata podlega natomiast jurysdykcji kraju, którego jest obywatelem i który reprezentuje..

Państwa strony Konwencji Wiedeńskiej uznały i zapisały w preambule, że celem przywilejów i immunitetów nie jest przyznanie korzyści poszczególnym osobom, ale zapewnienie misjom dyplomatycznym efektywnego wykonywania funkcji reprezentantów swoich krajów. Ten bardzo szczególny aspekt Konwencji nakłada specjalne zobowiązania na osoby *cieszące się* uprzywilejowanym statusem i traktowaniem przewidzianym w Konwencji. Powinny one korzystać ze swoich przywilejów i immunitetów w sposób umiarkowany, pamiętając o tym, że ułatwienia służą wyłącznie wykonywaniu ich funkcji dyplomatycznych. Dyplomaci nie powinni polegać całkowicie na swoim immunitecie, szczególnie w sytuacjach prowadzących do powstania sporu z osobami nieuprzywilejowanymi pamiętając, że nie może on być rozstrzygnięty w normalnym trybie w drodze postępowania sądowego.

W niektórych krajach sprawy statusu dyplomatów obcych państw regulowane są osobnymi przepisami wewnętrznymi opartymi na Konwencji Wiedeńskiej. W Wielkiej Brytanii jest to Ustawa o Przywilejach Dyplomatycznych (Diplomat Privileges Act) z 31 lipca 1964 roku uzupełniona Ustawą o Przywilejach Dyplomatycznych i Innych (Diplomat and Other Privileges Act) z 27 lipca 1971 roku. Określone w tych ustawach przywileje i immunitety stosowane są do przedstawicielstw dyplomatycznych wszystkich państw niezależnie od tego, czy są one stroną Konwencji Wiedeńskiej, czy nie.

W Polsce nie ma ustawy poświęconej przywilejom i immunitetom misji dyplomatycznych, ale stosuje się bezpośrednio przepisy ratyfikowanych przez Polskę konwencji wiedeńskich o stosunkach dyplomatycznych i o stosunkach konsularnych. Jednakowo traktowane są przedstawicielstwa dyplomatyczne państw będących stronami ww. konwencji jak i tych, które do nich nie przystąpiły.

Przywileje i immunitety posiadają zakres osobowy. Konwencja Wiedeńska rozróżnia następujące kategorie osób:

1. Szef Misji
2. członkowie personelu dyplomatycznego
3. członkowie personelu administracyjnego i technicznego
4. członkowie personelu usługowego (tzw. personelu służby)
5. prywatnych służących.

Członkowie kategorii (1) i (2) są to dyplomaci (*diplomatic agents*).

Powszechnie stosuje się praktykę dopuszczania do służby dyplomatycznej wyłącznie obywateli swojego własnego państwa oraz nie wyrażania zgody na sprawowanie funkcji ambasadorów lub dyplomatów państw obcych przez swoich własnych obywateli. Pomijając bowiem kwestię obywatelskiej i pa-

triotycznej lojalności, wynika to z konstytucyjnej zasady równości swoich obywateli wobec prawa i przyznawania przywilejów i immunitetów jedynie przedstawicielom państw obcych. Zdarzają się przypadki, zarówno w polskiej służbie dyplomatycznej jak i w korpusie dyplomatycznym w Warszawie, że członkowie rodzin dyplomatów państw obcych są obywatelami kraju urzędowania. Z reguły są to przypadki podwójnego obywatelstwa: polskiego i kraju współmałżonka lub rodzica. Protokół Dyplomatyczny MSZ powołując się na art.37 Konwencji Wiedeńskiej informuje wówczas zainteresowaną misję, że obywatele polscy nie mogą korzystać z uprzywilejowanego statusu. Alternatywą pozostaje zrzeczenie się polskiego obywatelstwa i wówczas korzystanie z przywilejów i immunitetów dyplomatycznych przysługujących dyplomatom, obywatelom innych państw. W przypadku zachowania polskiego obywatelstwa członek rodziny nie otrzymuje legitymacji dyplomatycznej MSZ, a jedynie pisemne zaświadczenie informujące władze polskie, że dana osoba jest członkiem najbliższej rodziny zagranicznego dyplomaty.

Zgodnie z artykułem 37 Konwencji Wiedeńskiej przywileje i immunitety przysługują dyplomatom i członkom ich rodzin (pod warunkiem, że nie są oni obywatelami kraju urzędowania). Pozostaje czasami sporną kwestią interpretacji na jakie osoby rozciąga się pojęcie członka rodziny. W Polsce Protokół Dyplomatyczny MSZ przyznaje legitymacje potwierdzające status dyplomatyczny małżonkom dyplomatów, ich nieletnim dzieciom, dzieciom powyżej 18 lat, które mieszkają wspólnie z rodzicami i kontynuują naukę lub pozostają pod opieką rodziców, rodzicom lub teściom dyplomaty o ile zamieszkują wspólnie i pozostają na jego utrzymaniu. Jeżeli dana placówka wystąpi o wydanie legitymacji dyplomatycznej dla osoby która nie jest współmałżonkiem dyplomaty, ale osobą żyjącą z nim w stałym związku, wówczas Protokół Dyplomatyczny MSZ wydaje legitymację dyplomatyczną z odpowiednim wpisem: *konkubina* lub *konkubent*.

Konwencja Wiedeńska przyznaje dyplomatom następujące przywileje:

Q zwolnienie od podatków; Dyplomaci nie płacą podatków od dochodów osobistych, podatków stanowych, municypalnych, podatków od wartości dodanej, akcyzy itp. (Niektóre z tych podatków są opłacane przez dyplomata, np. VAT, a następnie refundowane po przedstawieniu odpowiednich rachunków). Ze względu na różne systemy podatkowe w różnych krajach przywilej ten stosowany jest na zasadzie wzajemności. Istnieje jednak szereg przypadków kiedy dyplomata musi płacić podatki miejscowe m.in. w przypadku zysków kapitałowych osiągniętych w kraju urzędowania np. z tytułu inwestycji kapitałowych na giełdzie, jeżeli

takie dochody są w kraju urzędowania opodatkowane;

- Q zwolnienie od opłat celnych; Zwolnieniu podlega całe mienie osobiste dyplomaty i jego rodziny przywożone do kraju urzędowania, a także towary sprowadzane z zagranicy dla celów prywatnych lub służbowych. W przypadku importu bezcłowego takich towarów jak alkohol i wyroby tytoniowe oraz samochody mogą być wprowadzone przez poszczególne kraje limity ilościowe;
- Q zwolnienie od obowiązkowych ubezpieczeń społecznych; Przyjmuje się, że dyplomaci opłacają swoje ubezpieczenia i korzystają z przysługujących im świadczeń społecznych w swoich własnych krajach;
- Q zwolnienie od służb i serwitutów obowiązujących w kraju urzędowania; Dyplomaci zwolnieni są z obowiązku służby wojskowej i innych serwitutów o charakterze wojskowym lub obywatelskim;
- Q zwolnienie od przepisów kraju urzędowania dotyczących uzyskiwania obywatelstwa; Dzieci dyptomatów przez fakt urodzenia w kraju, który uznaje obywatelstwo na zasadzie *ius soli* (prawo ziemi) nie nabywają obywatelstwa tego kraju.

Zakres przyznawanych przywilejów różni się w poszczególnych krajach i dlatego dyplomata wyjeżdżający do danego kraju powinien zapoznać się z praktyką stosowaną w kraju, do którego się udaje.

Za naruszenie przepisów drogowych przedstawiciel misji dyplomatycznej korzystający z immunitetu nie może być pociągnięty do odpowiedzialności w żadnej formie. Nie oznacza to jednak, że jest zwolniony z przestrzegania przepisów drogowych.¹⁴ Posiadanie immunitetu dyplomatycz-

¹⁴ Do prawdziwego problemu urasta w niektórych krajach i miastach sprawa opłat za parkowanie samochodów. Administracja Nowego Jorku, a obecnie także Waszyngtonu i innych miast amerykańskich wyszła z założenia, że nie musi ponosić kosztów związanych z przyznaniem przez rząd federalny immunitetów i przywilejów setkom tysięcy dyptomatów i członków ich rodzin (łącznie w USA przebywa ponad 200 tysięcy osób posiadających w mniejszym lub większym stopniu przywileje i immunitety dyplomatyczne). Rozpoczęto wymierzanie mandatów karnych, wysyłanie ich do poszczególnych ambasad oraz jednocześnie informowano o sytuacji amerykański Departament Stanu. W ostatnich latach podjął on szereg kroków aby zabezpieczyć egzekwowanie płatności mandatów przez kierowców nie przestrzegających amerykańskich przepisów drogowych. Zastosowano m.in. przetrzymywanie przedłużania rejestracji samochodów z niezapłaconymi mandatami oraz potrącanie krajom zadłużonym należnych kwot z sum pomocy przyznanych tym krajom przez władze amerykańskie. Kongresmani amerykańscy zasadnie uznali, że nie można przyznawać pomocy z amerykańskich środków publicznych krajom, których dyplomaci winni są amerykańskim instytucjom publicznym pieniądze. Instrument ten został skutecznie zastosowany również wobec naszego kraju. W marcu 1997 roku sprawa ponownie stała się przedmiotem ostrego sporu pomiędzy władzami Nowego Jorku i ONZ. Po wzajemnych oskarżeniach i groźbach ze strony ONZ skierowania sprawy do Międzynarodowego Trybunału Sprawiedliwości w Hadze Departament Stanu USA odstąpił od groźby odbierania tablic rejestracyjnych, utrzymał jednak zasadę nie przedłużania rejestracji pojazdów obciążonych niezapłaconymi mandatami.

nego chroni przed ukaraniem, nie daje jednak dobrego świadectwa w przypadku notorycznego naruszania przepisów, co może też doprowadzić do uznania dyplomaty za *persona non grata* (osoba niepożądana). Dyplomata zamieszany w wypadek drogowy powołuje się na immunitet, okazuje legitymację wydaną przez MSZ kraju urzędowania i jak najszybciej kontaktuje się ze swoją misją. Może nie zgodzić się na przesłuchanie i pobieranie krwi. Ponieważ jednak konsekwencje wypadku mogą być czasami daleko idące, lepiej jest poddać się obowiązującym procedurom, aby uniknąć nieuzasadnionych oskarżeń. Dyplomata nie powinien jednak unikać odpowiedzialności materialnej za wyrządzone przez siebie szkody, jak również odmawiać pomocy w przypadku uszkodzenia cielesnego innej osoby.

Podkreślić należy, że Konwencja Wiedeńska przyznała dyplomatom szerokie przywileje i immunitety, ale jednocześnie nałożyła na nich obowiązek przestrzegania ustaw i innych przepisów prawnych państwa przyjmującego w zakresie, w jakim nie narusza to ich przywilejów i immunitetów. To ostatnie zastrzeżenie w oczywisty sposób nie odnosi się do przepisów ruchu drogowego i parkowania, a dotyczy sytuacji w niektórych państwach gdzie zbyt restrykcyjne przepisy uniemożliwiają dyplomacie normalne funkcjonowanie.

Dyplomata nie może podejmować działalności zawodowej, czy handlowej, obliczonej na osiąganie osobistego zysku (np. nie wolno mu sprzedawać rzeczy wwiezionych bez cła lub zakupionych w sklepie dla dyptomatów).

Dyplomata obowiązuje poszanowanie ustaw i przepisów państwa przyjmującego (Art. 41 ust.1 Konwencji). Obowiązuje go również odnoszenie się z szacunkiem do panujących zwyczajów i kultury narodu, a szczególnie okazywanie szacunku wobec głowy państwa, flagi i hymnu narodowego, symboli państwowych. Dyplomata nie może się mieszać w sprawy wewnętrzne państwa przyjmującego i nie może utrudniać wykonywania funkcji przez organa tego państwa (np. na lotnisku nie powinien on odmawiać udzielania wyjaśnień służbom granicznym bądź celnym).

Wyjaśnienia wymaga sprawa kontroli bezpieczeństwa pasażerów i bagażu w szczególności w ruchu samolotowym. Troska o bezpieczeństwo ruchu lotniczego spowodowała, że władze wielu krajów, a także przewoźnicy i władze portów lotniczych, wprowadziły bardzo zaostrzone rygory kontroli pasażerów i bagażu. Powszechnie stosowane są bramki z detektorami metalu oraz prześwietlanie bagażu. Dyplomata, który odmówi poddania się tego typu wymaganej kontroli ryzykuje, że ani on, ani tym bardziej jego

bagaż, nie zostanie zabrany na pokład samolotu. Przewoźnicy wychodzą z założenia, że nie ma obowiązku latania samolotami, a ten kto chce lecieć musi się poddać określonym rygorom bezpieczeństwa. Na ogół po przejrzeniu paszportu dyplomatycznego służby kontrolne kurtuazyjnie odpuszczają od kontroli dyplomatów i ich bagażu, choć na lotniskach bagaż poddaje się prześwietleniu, a dyplomatę prosi się o przejście przez bramkę kontrolną. Podobne procedury stosowane są dość powszechnie także przy wejściach do wielu urzędów państwowych oraz siedzib organizacji międzynarodowych.

Polskie przepisy przewidują, że pasażerowie korzystający z immunitetów i przywilejów dyplomatycznych mogą być kontrolowani przy wykorzystaniu *urządzeń* technicznych. W przypadku wątpliwości co do charakteru przedmiotów wykrytych przy pomocy środków technicznych, dopuszczalne jest za zgodą pasażera dokonanie przeglądu zawartości bagażu podręcznego. Jeżeli pasażer nie wyrazi zgody na przegląd, bagaż ten zostaje wycofany i nie może odbywać z nim podróży lotniczej. Bagaż rejestrowany (tzn. przewożony w luku bagażowym) należący do pasażerów korzystających z immunitetów i przywilejów dyplomatycznych podlega tak samo jak bagaż pozostałych pasażerów kontroli elektronicznej, rentgenowskiej lub kontroli innych urządzeń technicznych. Jeżeli istnieją poważne podstawy do przypuszczenia, że zawiera on przedmioty zagrażające bezpieczeństwu samolotu może być przeprowadzone przeszukanie bagażu w obecności dyplomaty. Funkcjonariusze Straży Granicznej pouczeni są, że podczas przeprowadzania kontroli technicznej pasażerów korzystających z immunitetów i przywilejów dyplomatycznych oraz ich bagaży należy zachować takt i traktować ich z należnym szacunkiem stosownie do przepisów Konwencji Wiedeńskiej o stosunkach dyplomatycznych.

Zgodnie z Konwencją Wiedeńską placówki dyplomatyczne mają prawo do swobodnej łączności i mogą do tego celu wykorzystywać łączność kodowaną, szyfrowaną oraz pocztę dyplomatyczną, która może być przewożona przez kurierów dyplomatycznych. *Poczta dyplomatyczna* (pakiet lub torba dyplomatyczna) powinna być stosownie oznakowana, z reguły jest opieczętowana i może zawierać wyłącznie dokumenty dyplomatyczne i artykuły przewidziane do użytku służbowego. Sygnatura torby dyplomatycznej lub pakietu dyplomatycznego musi być zgodna z tą, która jest wpisana do listu kurierskiego. Torba dyplomatyczna nie może być otwarta lub zatrzymana (art.27 pkt.3). Nie ma jednolitych interpretacji, czy może być ona prześwietlona w urządzeniach kontrolujących bagaże na lotniskach.

Polskie przepisy przewidują, że na zasadzie wzajemności poczta dyplomatyczna bez względu na sposób w jaki jest przesyłana, korzysta z całkowitej nietykalności i jest zwolniona od kontroli przez elektroniczne lub inne urządzenia techniczne. Poczta ta musi być oznaczona w sposób wskazujący na jej dyplomatyczny charakter poprzez odciski na niej urzędowych pieczęci misji dyplomatycznej, urzędu konsularnego lub ministerstwa spraw zagranicznych oraz zaopatrzona w dokument urzędowy w postaci „listu kurierskiego”. List kurierski określa charakter, liczbę przesyłek stanowiących pocztę dyplomatyczną oraz zawiera imię i nazwisko oraz nr paszportu dyplomatycznego kuriera. W Polsce dopuszcza się listy kurierskie sporządzone w jednym z następujących języków: angielskim, francuskim, hiszpańskim lub rosyjskim. Polskie listy kurierskie wystawiane są w języku francuskim. Niektóre kraje wymagają tych dokumentów w języku angielskim lub arabskim, dlatego też dla tych krajów sporządza się odpowiednie urzędowe tłumaczenia.

Konwencja Wiedeńska zapewniając swobodę porozumiewania się misji dyplomatycznych dla celów urzędowych (Art. 27) przewiduje także immunitet dyplomatyczny dla kuriera przewożącego pocztę dyplomatyczną i posiadającego odpowiedni dokument (list kurierski) potwierdzający, że jest upoważniony do jej przewożenia. Konwencja stwierdza, że kurier dyplomatyczny nie może zostać aresztowany lub zatrzymany (Art.27, pkt 5) w czasie wykonywania funkcji.

Artykuł 37 określa również ograniczenia przywilejów i immunitetów *członków personelu administracyjnego i technicznego misji oraz członków personelu służby*. Dotyczą one m.in. ograniczonego w czasie (zazwyczaj 3 lub 6 miesięcy) bezcłowego przywozu mienia przesiedleniowego i korzystania ze zwolnień celnych. Członkowie personelu administracyjnego i technicznego korzystają z immunitetu w sprawach cywilnych i administracyjnych tylko w zakresie czynności dokonanych w związku z pełnieniem obowiązków służbowych. Jest to tzw. immunitet funkcjonalny. Immunitet członków personelu służby jest jeszcze bardziej ograniczony i przysługuje jedynie w odniesieniu do aktów dokonanych w toku pełnienia ich służby.

Rozróżnia się kategorie personelu misji. Personel administracyjny i techniczny ambasady ma bardziej odpowiedzialną pracę, związaną z załatwianiem na niższym szczeblu niektórych spraw dyplomatycznych. Do tej kategorii zalicza się: sekretarki, szyfrantów (w polskiej służbie dyplomatycznej szyfranci otrzymują stopnie dyplomatyczne), radiooperatorów, którzy mają dostęp do tajemnic dyplomatycznych. Personel służby natomiast zajmuje

się pracą usługową i sprawami wewnętrznymi placówki (kierowcy, rzemieślnicy, kucharze, kelnerzy itp.).

Niektóre państwa przyjmujące bardzo liczny personel przedstawicielstw dyplomatycznych, w których stopnie dyplomatyczne przyznawane są często bez merytorycznego uzasadnienia, zastrzegają sobie prawo do oceny czy danemu pracownikowi będą przysługiwać przywileje i immunitety oraz do jakiej kategorii zostanie on zaliczony (dyplomatów, personelu administracyjnego i technicznego, czy też do personelu służby). Wówczas podstawę przyznania odpowiedniego statusu pracownikowi przedstawicielstwa dyplomatycznego stanowi nie formalna notyfikacja misji państwa wysyłającego, ale faktycznie spełniana przez daną osobę funkcja.

Takie stanowisko potwierdził w 1996 roku Departament Stanu USA odnośnie personelu stałych przedstawicielstw państw członkowskich Narodów Zjednoczonych w Nowym Yorku. Również polskie Ministerstwo Spraw Zagranicznych, notą okólną skierowaną do przedstawicielstw dyplomatycznych w Warszawie, zajęło podobne stanowisko.

Osoba korzystająca z immunitetu jurysdykcyjnego nie może się go zrzec. Immunitet ten został jej przyznany jako przedstawicielowi państwa i tylko ono może go uchylić. Sprawy te są traktowane bardzo poważnie i niektóre służby dyplomatyczne np. amerykańska i brytyjska mogą uchylić immunitet wobec członka swojej misji jedynie na wyraźne polecenie centrali. Dla państwa przyjmującego zakomunikowanie przez szefa misji o fakcie uchylenia immunitetu jest wystarczające.¹⁵

W przypadku popełnienia przez dyplomatę ciężkiego przestępstwa i odmowę uchylenia immunitetu państwu przyjmującemu nie pozostaje żadna inna forma sankcji poza uznaniem tej osoby za *persona non grata* i nakazanie jej opuszczenia kraju. Jeżeli osoba taka przybędzie w przyszłości do tego samego kraju nie będzie już chroniona immunitetem jurysdykcyjnym i może zostać pociągnięta do odpowiedzialności karnej.

Państwo przyjmujące powinno zapewnić dyplomatom nietykalność osobistą, nietykalność rezydencji oraz pomieszczeń i dokumentacji misji (artykuły 29 i 30 Konwencji). Sposób realizacji tych zabezpieczeń jest różny w zależności od realnej sytuacji i warunków społeczno-politycznych w różnych krajach. Aresztowanie dyplomaty, zajęcie jego rezydencji lub przeprowadzenie rewizji w pomieszczeniach misji nie może oczywiście mieć miejsca. Rów-

¹⁵ W ostatnich latach ambasador jednego z krajów Ameryki Płd. w Polsce został oskarżony o przemyt narkotyków. Władze tego kraju cofnęły mu nominację i uchyliły immunitet, zgadzając się na osądzenie go w Polsce.

nocześnie jednak efektywne zapewnienie nietykalności osobistej ponad 200 tysiącom dyplomatów i ich rodzinom w USA, ponad 60 tysiącom w Brukseli, czy blisko 3 tysiącom w Polsce, jest praktycznie niewykonalne.

Stopień poczucia bezpieczeństwa osobistego dyplomatów zależy jest od ogólnego stanu zagrożenia przestępczością w danym kraju lub mieście. Odpowiedzialność za bezpieczeństwo ze strony państwa przyjmującego nie może być nieograniczona. Konieczne jest rozsądne współdziałanie przedstawicielstw dyplomatycznych polegające na wynajmowaniu lokali i rezydencji w bezpiecznych dzielnicach, właściwe ich zabezpieczanie przed kradzieżą i włamaniem, unikanie terenów miasta znanych ze zwiększonego ryzyka.¹⁶

Placówki dyplomatyczne w Warszawie chronione są przez żołnierzy Nadwiślańskiej Jednostki Wojskowej MSW. W zależności od oceny stopnia zagrożenia kancelarie dyplomatyczne i rezydencje szefów placówek chronione są przez posterunki stałe całodobowe, patrole piesze oraz zmotoryzowane. Stałe posterunki policyjne są również dość powszechnie stosowaną formą strzeżenia placówek dyplomatycznych zagranicą. Posterunki te miejscowa policja wystawia z reguły w przypadku uznania realnego zagrożenia, a czasami na zasadzie wzajemności. Stosowanie w sprawach ochrony placówek zasady wzajemności jest niewłaściwe, ponieważ obowiązek zabezpieczenia nietykalności dyplomatów i misji dyplomatycznych jest bezwzględny i nie powinien być warunkowany wymogami wzajemności.¹⁷

Przywileje i immunitety organizacji międzynarodowych i funkcjonujących przy nich misji dyplomatycznych reguluje szereg wyspecjalizowanych konwencji i umów między organizacjami międzynarodowymi i rządami kraju, w których jest siedziba tych organizacji. Do najważniejszych należą:

Q konwencja dotycząca przywilejów i immunitetów Narodów Zjednoczonych z 13 lutego 1946 roku (Dz. U. z dn. 19 sierpnia 1946 r.);

¹⁶⁾ Warszawa jest uznawana za miasto, w którym dyplomaci i członkowie ich rodzin nie są narażeni na większe zagrożenie osobiste, natomiast zagrożone jest bezpieczeństwo mienia. Często są przypadki kradzieży samochodów i włamań do mieszkań dyplomatów w celach rabunkowych.

¹⁷⁾ Historia, w tym również najnowsza zna szereg przypadków drastycznego naruszenia bezpieczeństwa misji dyplomatycznych, ataków na ambasady, zabójstw dyplomatów i brania ich jako zakładników. Najbardziej narażonymi na zamachy terrorystyczne są, jak pokazuje doświadczenie ostatnich lat dyplomaci Stanów Zjednoczonych, Turcji i Izraela. W holu wejściowym amerykańskiego Departamentu Stanu znajduje się wielka tablica na ścianie z wrytymi nazwiskami obywateli amerykańskich, którzy stracili życie w służbie dyplomatycznej swojego kraju. Głośny ostatnio był przypadek ataku na rezydencję ambasadora Japonii w Limie przedstawicieli ugrupowania Tupac Amaru i wielotygodniowe przetrzymywanie zakładników. Incydent zakończył się w kwietniu 1997 roku, po kilku miesiącach trwania, odbiciem zakładników i zlikwidowaniem wszystkich porywaczy w czasie akcji jednostek specjalnych. Sprawy tego typu przywołują zawsze rozważania nt. zakresu konsultacji i koordynacji działań kraju przyjmującego z krajem będącym gospodarzem misji i wreszcie z krajami, których obywatele są ofiarami zamachu terrorystycznego.

- Q konwencja o przywilejach i immunitetach organizacji wyspecjalizowanych z 21 listopada 1947 roku (Dz. U. z dnia 12 marca 1970 r.);
- konwencja o misjach specjalnych z 16 grudnia 1969 roku (Dz.U. z dnia 30 października 1985 r.);
- Q umowa w sprawie siedziby zawarta między ONZ a rządem USA z 26 czerwca 1947 roku; (w umowie tej rząd USA zobowiązał się do przestrzegania konwencji z 13 lutego 1946 r.);
- Q porozumienie między ONZ a rządem Szwajcarii z 1 sierpnia 1946 roku w związku z utworzeniem Europejskiego Biura ONZ w Genewie; równolegle zawarte zostało tymczasowe porozumienie w sprawie przywilejów i immunitetów ONZ (ponieważ Szwajcaria nie będąc członkiem ONZ nie jest stroną konwencji z 13 lutego 1946 r.).

Funkcjonariusze i personel dyplomatyczny ONZ i organizacji wyspecjalizowanych oraz akredytowanych przy nich misji korzystają z przywilejów i immunitetów w zakresie przyjętym w powyższych konwencjach i umowach. Na analogicznych porozumieniach oparty jest status innych organizacji międzyrządowych i ich funkcjonariuszy oraz akredytowanych przy nich przedstawicielstw i ich personelu.

m

Służba zagraniczna RP

Prezydent jest najwyższym przedstawicielem RP, stoi na straży suwerenności i bezpieczeństwa państwa oraz nienaruszalności i niepodzielności jego terytorium.¹⁸ W ramach konstytucyjnych kompetencji¹⁹ reprezentuje państwo na zewnątrz, ratyfikuje i wypowiada umowy międzynarodowe, mianuje i odwołuje przedstawicieli RP (ambasadorów) oraz aktywnie uczestniczy w międzynarodowych kontaktach i życiu dyplomatycznym. Prezydentowi przysługuje kompetencja międzynarodowa i tzw. *prawo przedstawicielstwa wszechstronnego na mocy konstytucji i prawa międzynarodowego*, które nie wymagają pełnomocnictwa. Jeśli prezydent zabiera głos w stosunkach międzynarodowych w imieniu swego państwa i oświadcza jego wolę, pociąga to za sobą z mocy prawa skutki prawne dla tego państwa.²⁰

Rada Ministrów²¹ prowadzi politykę zagraniczną państwa, zapewnia jego bezpieczeństwo zewnętrzne, sprawuje ogólne kierownictwo w dziedzinie stosunków z innymi państwami i organizacjami międzynarodowymi oraz zawiera umowy międzyrządowe. Premier uczestniczy w międzynarodowym życiu dyplomatycznym i bezpośrednio nadzoruje pracę ministra spraw zagranicznych. Za swą działalność międzynarodową odpowiada przed sejmem przedstawiając mu główne kierunki polityki zagranicznej do akceptacji.²²

¹⁸⁾ Art. 126 Konstytucji RP.

¹⁹⁾ Art. 133 Konstytucji RP.

²⁰⁾ W USA czy Francji, krajach o ustroju prezydenckim, głowa państwa bezpośrednio wtacza się w kształtowanie polityki zagranicznej i aktywnie uczestniczy w międzynarodowych konferencjach. W monarchiach rola głowy państwa (króla, królowej) jest zazwyczaj ograniczona do funkcji reprezentowania państwa i mianowania ambasadorów.

²¹⁾ Art. 146 Konstytucji RP

²²⁾ Szczególnie aktywną rolę szefa rządu w kształtowaniu polityki zagranicznej państwa i udział w międzynarodowym życiu politycznym kraju możemy zaobserwować w Austrii, Niemczech czy Wielkiej Brytanii, gdzie funkcja głowy państwa jest konstytucyjnie ograniczona.

Premier upoważniony jest z tytułu swej funkcji do prowadzenia rokowań z przedstawicielami obcych państw bez specjalnych pełnomocnictw. Posiada prawo oświadczenia woli państwa, które wywołuje międzynarodowe skutki prawne. Posiada uprawnienia do zawierania umów międzynarodowych w imieniu rządu. Udziela także pełnomocnictwa innym członkom rządu do zawarcia takiej umowy. Premier mianuje przedstawicieli Polski do międzynarodowych organizacji (z wyjątkiem stałych przedstawicieli, których w trybie przewidzianym dla ambasadorów mianuje prezydent RP) oraz delegatów na znaczące konferencje międzynarodowe.

Minister Spraw Zagranicznych, jako członek rządu, kieruje bezpośrednio służbą zagraniczną i reprezentuje państwo w stosunkach z innymi państwami.²³ Minister SZ z tytułu swojej funkcji jest upoważniony do reprezentowania swego rządu na arenie międzynarodowej, prowadzenia bezpośrednich rozmów i rokowań oraz podpisywania umów międzynarodowych bez konieczności posiadania specjalnych pełnomocnictw.

Ministrowi spraw zagranicznych podlegają polskie zagraniczne przedstawicielstwa dyplomatyczne i konsularne²⁴. Minister proponuje kandydatów na ambasadorów i mianuje dyplomatów. Utrzymuje kontakty i prowadzi rozmowy z obcymi przedstawicielami dyplomatycznymi oraz organizacjami międzynarodowymi, koordynuje działalność traktatową państwa. Spełnia także funkcje koordynacyjne wobec innych ministerstw i instytucji w zakresie polityki zagranicznej i stosunków międzynarodowych.

Wobec znacznego rozszerzenia przedmiotowego współpracy państw w ich wzajemnych stosunkach, pozostali ministrowie jak i kierownicy innych centralnych organów administracji państwowej posiadają także kompetencje i prowadzą działalność międzynarodową w zakresie wykonywanych funkcji. Swoją aktywność na arenie międzynarodowej powinni oni konsultować z MSZ, tak aby była ona zgodna z polityką zagraniczną państwa i nie naruszała międzynarodowych umów i zobowiązań.

Ministerstwo Spraw Zagranicznych, zgodnie z nowym statutem²⁵ jest urzędem administracji rządowej obsługującym ministra spraw zagranicznych (§1), który kieruje ministerstwem przy pomocy sekretarza stanu, pod-

²³ W mocarstwach takich jak USA, czy Rosja, funkcje ministra spraw zagranicznych nie ograniczają się do koordynowania polityki zagranicznej swego kraju, lecz także obejmują mediacje i działania na rzecz rozwiązywania problemów światowych (np. sytuacji na Bliskim Wschodzie).

²⁴ Polska posiada za granicą 91 ambasad, 6 stałych przedstawicielstw (przy Biurach ONZ, Radzie Europy), 44 konsulaty oraz 80 konsułów honorowych.

²⁵ Statut Ministerstwa Spraw Zagranicznych nadany rozporządzeniem Prezesa Rady Ministrów z dn. 17 lipca 1998 r. (Dz. U. nr 93 z 23.07.1998 r., poz.586).

sekreтары stanu oraz dyrektora generalnego (§2). Minister może upoważnić te osoby, a także innych pracowników ministerstwa, do podejmowania decyzji w określonych sprawach w jego imieniu. Nowy statut nie zmienia funkcji ministerstwa, a jedynie rozbudowuje jego strukturę, wprowadzając nowy podział kompetencji i funkcji poszczególnych departamentów.

W ramach Ministerstwa Spraw Zagranicznych funkcjonują:

Q Gabinet Polityczny Ministra, który obsługuje ministra spraw zagranicznych i wiceministrów oraz pełni rolę koordynującą wobec pozostałych departamentów;

Q Sekretariat Ministra;

Q Biuro Dyrektora Generalnego.

Dwustronnymi stosunkami z krajami poszczególnych regionów zajmują się departamenty:

Q Departament Europy Zachodniej, zajmujący się współpracą z krajami Europy Zachodniej;

Q Departament Europy Środkowej i Południowej, obejmujący swą kompetencją kraje na południu Europy, byłe kraje socjalistyczne oraz kraje bałtyckie (w tym Litwę, Łotwę i Estonię);

Q Departament Europy Wschodniej, zajmujący się stosunkami z Rosją, Ukrainą, Białorusią, a także Kazachstanem i innymi państwami należącymi do WNP;

Q Departament Ameryki Północnej, mający w zakresie swoich kompetencji stosunki z USA, Kanadą i Meksykiem;

Q Departament Azji, Australii i Ameryki Łacińskiej, obejmujący kraje tego regionu;

□ Departament Afryki i Bliskiego Wschodu, zajmujący się stosunkami z państwami tych regionów..

Q W ramach departamentów funkcjonują wydziały, które zajmują się poszczególnymi krajami (jak np. Niemcy) lub grupą krajów (np. kraje skandynawskie).

Kolejną grupę tworzą departamenty zajmujące się stosunkami wielostronnymi. Należą do niej:

Q Departament Polityki Bezpieczeństwa oraz Departament Polityki Bezpieczeństwa Europejskiego, które zajmują się problematyką politycznego bezpieczeństwa Polski, jej uczestnictwem w strukturach bezpieczeństwa europejskiego (NATO, OBWE, problematyka kontroli zbrojeń, etc.);

Q Departament Polityki Europejskiej, Departament Unii Europejskiej, Departament Integracji Europejskiej oraz Departament Instytucji Europej-

- skich i Polityki Regionalnej, zajmują się problematyką integracji Polski z Unią Europejską i współpracą transgraniczną oraz regionalną;
- Q Departament Krajów Pozaeuropejskich i Systemu Narodów Zjednoczonych, Departament ds. Politycznych ONZ i Departament ds. Ekonomiczno-Społecznych ONZ, mają za zadanie utrzymywanie kontaktów i współpracy z ONZ oraz jej wyspecjalizowanymi organizacjami, takimi jak FAO, WHO, UNESCO itp.
- Q Departament Analiz Ekonomicznych oraz Departament Polityki Eksportowej, zajmujące się problematyką ekonomiczną w stosunkach politycznych i działalności MSZ;
- Q Departament Strategii i Planowania Polityki, którego zakres działania obejmuje analizę i prognozowanie strategicznej polityki zagranicznej RP. Do departamentów funkcjonalnych, zajmujących się określoną, wyodrębnioną tematyką można zaliczyć:
- Q Departament Konsularny, Departament Polonii oraz Departament Spraw Prawnych i Konsularnych, nadzorują i koordynują pracę polskich urzędów konsularnych na całym świecie, a także mają za zadanie ochronę interesów Polski i jej obywateli.
- Q Departament Promocji i Departament Systemu Informacji, powołane są do współpracy ze środkami masowego przekazu (prasa, RTV) i zagranicznymi korespondentami akredytowanymi w Polsce, w trosce o tworzenie właściwego obrazu Polski w świecie. Prowadzą one także analizę zagranicznych informacji o Polsce, dla potrzeb resortu i kierownictwa państwa;
- Q Departamenty Dyplomacji Kulturalnej i Departament Polityki Naukowej, promują polską kulturę i naukę w świecie oraz nadzorują działalność Instytutów Kultury Polskiej za granicą;
- Q Departament Prawny i Departament Traktatowy, przygotowują międzynarodowe umowy i traktaty (polityczne) oraz uczestniczą w przygotowaniu innych porozumień i umów międzynarodowych, zabezpieczając ich zgodność z prawem międzynarodowym i interesami Polski. Departament Traktatowy jest także depozytariuszem wszystkich międzynarodowych umów państwowych, przygotowuje ich ratyfikację. W tym zakresie ściśle współpracuje z Kancelarią Prezydenta i Kancelarią Prezesa Rady Ministrów;
- Q Protokół Dyplomatyczny zapewnia obsługę protokolarną wizyt państwowych prezydenta, premiera i ministra spraw zagranicznych, oraz osobistości przybywających na ich zaproszenie. Prowadzi także obsługę kor-

pusu dyplomatycznego, załatwia wszelkie formalności związane z ceremoniałem składania listów uwierzytelniających, wizyt ambasadorów itp. Utrzymuje bezpośrednie kontakty z placówkami dyplomatyczno-konsularnymi w Polsce. Zapewnia opiekę i pomoc obcym dyplomatom w wykonywaniu ich funkcji (m.in. nadzoruje zapewnienie im immunitetów i przywilejów).

W ramach MSZ działają też biura spełniające funkcje usługowe wobec ministerstwa i przedstawicielstw dyplomatycznych za granicą:

- Q Biuro Kadr i Biuro Szkolenia, mają w swojej gestii całokształt spraw personalnych ministerstwa i przedstawicielstw dyplomatyczno-konsularnych.
- Q Biuro Informatyki i Łączności, odpowiada za łączność ze wszystkimi polskimi placówkami na świecie;
- Q Biuro Finansów oraz Biuro Administracji, zajmują się obsługą administracyjno-finansową ministerstwa i placówek zagranicznych;
- Q Biuro Spraw Obronnych, które współdziała z Ministerstwem Obrony Narodowej z zakresie spraw wojskowych oraz przygotowania MSZ na wypadek wojny;
- Q Archiwum, gromadzi dokumenty i akta dotyczące działalności MSZ, raporty oraz korespondencję tajną i poufną z placówek.

Minister Spraw Zagranicznych ponadto nadzoruje placówki o charakterze naukowo-badawczym: Polski Instytut Spraw Międzynarodowych w Warszawie oraz Instytut Zachodni im. Zygmunta Wojciechowskiego w Poznaniu.

W stosunkach zewnętrznych państwa od najdawniejszych czasów występowały dwa główne motywy działania: polityczny i ekonomiczny. Ranga każdego z nich, a niekiedy nawet i pierwszeństwo, były zmienne. Na przykład najpierw utworzono polskie konsulaty bądź misje handlowe w RFN, Hiszpanii, Południowej Korei, Republice Afryki Południowej itp. i dopiero później powstały przedstawicielstwa dyplomatyczne.

Szczególne zadania w zakresie stosunków gospodarczych z zagranicą spełnia Ministerstwo Gospodarki oraz Komitet Integracji Europejskiej, którego zadaniem jest działanie na rzecz włączenia Polski do europejskich struktur gospodarczych.

Ministerstwo Gospodarki pełni m.in. funkcje obejmujące zabezpieczenie traktatowe międzynarodowych stosunków gospodarczych kraju, ochronę interesów gospodarczych państwa (koncesje, cła) oraz promocję eksportu (udział w targach międzynarodowych) itp. Ministerstwu Gospodarki podporządkowane są Biura Rady Handlowego przy Ambasadach.

W strukturze organizacyjnej Ministerstwa Gospodarki powołano departamenty zajmujące się wyłącznie stosunkami gospodarczymi z zagranicą: Departament Integracji Europejskiej i Organizacji Międzynarodowych oraz Departament Stosunków Gospodarczych z Zagranicą.

Departament Integracji Europejskiej i Organizacji Międzynarodowych zajmuje się inicjowaniem i koordynacją działalności związanej z integracją Polski z Unią Europejską. Do jego szczególnych zadań należą:

- Q przygotowanie założeń polityki integracyjnej z UE i koordynacja działań dostosowawczych do wymagań Unii oraz analizowanie przebiegu i przygotowań, prowadzenie negocjacji dotyczących handlowych i prawnych aspektów akcesu Polski do Unii, uczestnictwo w posiedzeniach Rady Stowarzyszenia RP - UE i innych stałych oraz doraźnych kontaktów z Unią,
- Q inicjowanie i realizacja polityki traktatowej, w tym przygotowanie założeń i negocjowanie umów dwustronnych z krajami członkowskimi oraz bieżąca obsługa traktatowa stosunków gospodarczych z tymi krajami, jak również nadzór merytoryczny nad polskimi placówkami ekonomiczno-handlowymi w krajach członkowskich UE.

Ponadto zadaniem departamentu jest inicjowanie i realizacja polityki traktatowej z międzynarodowymi organizacjami gospodarczymi takimi jak: Światowa Organizacja Handlu (WTO), Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), Międzynarodowy Bank Odbudowy i Rozwoju, Międzynarodowy Fundusz Walutowy, Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju (EBOR), Nordycki Bank Inwestycyjny oraz Program Rozwoju Narodów Upośledzonych (UNDP), Konferencja NZ ds. Handlu i Rozwoju (UNCTAD), Organizacja NZ do Spraw Rozwoju Przemysłowego (UNIDO), Komitet ds. Rozwoju Handlu Europejskiego Komisji Gospodarczej ONZ.

Departament Integracji Europejskiej i Organizacji Międzynarodowych zapewnia także:

- Q uczestnictwo w międzynarodowych konferencjach i wielostronnych instytucjach gospodarczych oraz monitorowanie realizacji postanowień wynikających z udziału Polski,
- Q ocenę zgodności aktów prawnych i programów gospodarczych z obowiązującymi przepisami prawa i prawno-organizacyjną w zakresie zagwarantowania interesów strony polskiej,
- Q współpracę i nadzór nad polskimi przedstawicielstwami przy wielostronnych organizacjach międzynarodowych, w tym ze Stałym Przedstawicielstwem przy OECD w Paryżu, Stałym Przedstawicielstwem RP przy WTO w Genewie.

wie oraz współpraca z przedstawicielami RP przy ONZ w Nowym Yorku, Genewie i Wiedniu.

Departament Stosunków Gospodarczych z Zagranicą jest wiodący w zakresie inicjowania i realizacji polityki traktatowej z krajami nie należącymi do Unii Europejskiej, z uwzględnieniem problematyki CEFTA i EFTA.

O zadaniach tego departamentu należą:

1) działanie na rzecz dostępu do rynków krajów nie należących do Unii Europejskiej, w tym przygotowywanie założeń polityki gospodarczej i kierunków rozwoju stosunków gospodarczych z poszczególnymi krajami,

2) przygotowywanie i negocjowanie umów dwustronnych oraz zabiegi o dalszą liberalizację handlu w ramach umów CEFTA i EFTA,

3) promocja gospodarcza Polski oraz współdziałanie z Polonią na rzecz współpracy gospodarczej z Polską,

4) działanie na rzecz rozwoju współpracy transgranicznej i regionalnej,

5) tworzenie systemu informacji handlowej i uzyskiwanie preferencji oraz ułatwień dla potrzeb gospodarki polskiej.

Departament ten sprawuje nadzór nad placówkami ekonomiczno-handlowymi Polski w krajach nie należących do Unii Europejskiej. W realizacji zadań należących do wyżej wymienionych departamentów uczestniczą także inne organa ministerstwa w zakresie ich kompetencji, a działalność resortu w sferze współpracy międzynarodowej koordynuje i nadzoruje jeden podsekretarz stanu ministerstwa.

Nowym naczelnym organem administracji rządowej ds. integracji Polski z Unią Europejską jest powołany ustawą z dnia 8 sierpnia 1996 roku **Komitet Integracji Europejskiej (KIE)**. Jest on naczelnym organem administracji państwowej, programującym i koordynującym politykę integracji Polski z Unią Europejską.

W skład Komitetu wchodzi: Przewodniczący, Sekretarz oraz następujący członkowie: Ministrowie: Spraw Zagranicznych, Spraw Wewnętrznych i Administracji, Gospodarki, Finansów, Ochrony Środowiska, Zasobów Naturalnych i Leśnictwa, Pracy i Polityki Socjalnej, Rolnictwa i Gospodarki Wodnościowej, Sprawiedliwości. Prezes Rady Ministrów może dodatkowo wołać w skład Komitetu trzy osoby, których doświadczenie lub pełnione funkcje mogą mieć istotne znaczenie dla realizacji zadań Komitetu. W posiedzeniach Komitetu mogą również uczestniczyć: Prezes Narodowego Banku Polskiego i Prezes Rządowego Centrum Studiów Strategicznych. Mianem Przewodniczącym Komitetu jest Premier.

Komitet, w ramach swoich kompetencji określonych ustawowo, rozstrzyga kwestie dotyczące procesu integracji Polski z Unią Europejską, przedstawia Radzie Ministrów program działań dostosowawczych i integracyjnych z UE oraz projekty aktów prawnych dotyczące tych działań, a także projekty decyzji w sprawie przeznaczenia środków pochodzących z bezwrotnej pomocy zagranicznej. Komitet przedstawia Radzie Ministrów sprawozdania z realizacji programów dostosowujących polską gospodarkę i system prawny do potrzeb przyszłej integracji z UE.

Komitet podejmuje działania mające na celu przygotowanie Polski do członkostwa w Unii Europejskiej obejmujące dostosowanie polskiego prawa i gospodarki do procesu integracji Polski z Unią Europejską, a także przygotowanie społeczeństwa polskiego, w tym kadr administracji publicznej, do tego procesu. Priorytetowym zadaniem bieżącym Komitetu jest przygotowanie Polski do negocjacji w sprawie członkostwa Polski w Unii Europejskiej. Komitet koordynuje prace prowadzone przez ministerstwa i inne agendy centralnej administracji rządowej, których celem jest przygotowanie do negocjacji w sprawie członkostwa Polski w Unii Europejskiej.

Prace te obejmują różne etapy: od określenia problemowych obszarów negocjacyjnych, poprzez tworzenie odpowiedniego zaplecza specjalistycznego i organizacyjnego dla negocjacji, do określenia mandatu negocjacyjnego. Zadania te realizowane są zgodnie z Narodową Strategią Integracji Polski z Unią Europejską oraz Narodowym Programem Przygotowania do Członkostwa w Unii Europejskiej - dokumentami opracowanymi przez Rząd.

Urząd Komitetu Integracji Europejskiej jest organem wykonawczym Komitetu, utworzonym na podstawie ustawy z 8 sierpnia 1996 r. W dniu 2 października 1996 r. Prezes Rady Ministrów nadał Urzędowi statut.

Zadania Urzędu Komitetu Integracji Europejskiej wynikają z ustawy i ze statutu. Przejął on także zadania i kompetencje byłego Biura Pełnomocnika Rządu ds. Integracji Europejskiej oraz Pomocy Zagranicznej, funkcjonującego od 26 stycznia 1991 r. do 15 października 1996 r. w strukturze Urzędu Rady Ministrów.

W skład Urzędu wchodzi następujące departamenty merytoryczne: Departament Harmonizacji Prawa i Spraw Traktatowych, Departament Polityki Integracyjnej, Departament Stosunków Międzynarodowych, Departament Kształcenia Europejskiego, Departament Pomocy Zagranicznej, Funduszy i Programów Wspólnotowych, Departament Dokumentacji Europejskiej, Departament do Spraw Negocjacji Akcesyjnych, Departament Informacji i Komunikacji Społecznej.

Ponadto w Urzędzie Komitetu Integracji Europejskiej funkcjonują jednostki obsługi wewnętrznej: Sekretariat Urzędu, Biuro Kadr, Szkolenia i Organizacji, Biuro Administracyjno-Budżetowe.

Przedstawicielstwa dyplomatyczno-konsularne

Realizacją zadań w sferze stosunków międzynarodowych za granicą zajmują się przedstawicielstwa dyplomatyczno-konsularne, których funkcjonowanie oparte jest na prawie międzynarodowym i zawartych konwencjach międzynarodowych, a także prawie wewnętrznym kraju akredytacji oraz kraju reprezentowanego. Niektóre normy prawne zostały ukształtowane zwyczajowo i poprzez tradycję zostały włączone do prawa dyplomatycznego. Inne normy natomiast zostały ukształtowane w traktatach dwustronnych (np. konwencje konsularne) oraz wielostronnych i są powszechnie stosowane.

Konwencja Wiedeńska o stosunkach dyplomatycznych z 18 kwietnia 1961 r. i Konwencja Wiedeńska o stosunkach konsularnych z 24 kwietnia 1963 r. (w opracowaniu których uczestniczyło 81 państw, w tym Polska) nadały przyjętym na Kongresie Wiedeńskim normom zwyczajowym charakter norm prawnych, regulując szczegółowo sytuację prawną dyplomatów i sposób funkcjonowania placówek dyplomatycznych i konsularnych.

Podstawę przyznania statusu dyplomatycznego lub konsularnego określonej osobie stanowią faktycznie pełnione przez nią funkcje.

Polska uznaje poniżej wymienione stopnie dyplomatyczne i konsularne.

Stopnie dyplomatyczne:

1. szefów przedstawicielstw dyplomatycznych:

Ambasador Nadzwyczajny i Pełnomocny, Poseł Nadzwyczajny i Pełnomocny, Chargé d'Affaires en Pied, Chargé d'Affaires ad Intérim;

2. członków personelu dyplomatycznego:

Minister Pełnomocny, Radca Minister Pełnomocny, Radca, I Sekretarz, II Sekretarz, III Sekretarz, Attaché, Sekretarz-Archiwista;²⁶

→ w pionie wojskowym:

Attaché Obrony Wojskowej, Lotniczy i Morski, Zastępca Attaché Obrony Wojskowej, Lotniczego i Morskiego, a także Attaché i Zastępcy Attaché poszczególnych rodzajów broni, np. Attaché Wojskowy i Lotniczy, Zastępca Attaché Lotniczego i Morskiego itp.

²⁶⁾ Zdarza się, że niektóre kraje w swoich misjach mają starszych dyplomatów, np. zastępców również w randze ambasadorów.

→ w pionie handlowym:

Radca Handlowy, Attache Handlowy, Zastępca Attache Handlowego.

Stopnie konsularne:

Konsul Generalny - Minister Pełnomocny, Konsul Generalny, Konsul, Agent Konsularny, Wicekonsul, Attaché Konsularny, Sekretarz Konsularny.

Nie mogą być uznane w charakterze przedstawicieli dyplomatycznych lub urzędników konsularnych osoby, które faktycznie wypełniają funkcje właściwe członkom personelu administracyjnego i technicznego czy personelu służby, to jest przykładowo: tłumaczy, pracowników kancelarii, intendentów, wartowników, maszynistek, magazynierów, kierowców, portierów, recepcjonistów, kamerdynerów, kucharzy, gońców i innych. W przypadkach spornych ostateczne słowo w sprawie uznania statusu dyplomatycznego pracownika misji dyplomatycznej należy do ministerstwa spraw zagranicznych kraju przyjmującego

Posiadanie paszportu dyplomatycznego nie może wyłącznie stanowić o przyznaniu danej osobie przez stronę polską statusu dyplomatycznego, a oznacza jedynie, że został on wydany zgodnie z określonymi przepisami państwa wysyłającego. Wymagana jest ponadto wiza dyplomatyczna kraju urzędowania dyplomaty w przypadku kiedy między danymi krajami nie zawarto porozumienia o zniesieniu obowiązku wizowego dla posiadaczy paszportów dyplomatycznych.

Protokół Dyplomatyczny MSZ wydaje legitymację stwierdzającą status dyplomaty oraz informującą, że posiada on akredytację w danym kraju i chroni go immunitet dyplomatyczny. Dla władz miejscowych ten właśnie dokument ma charakter wiążący.

Lista korpusu dyplomatycznego (CD) akredytowanego w danym kraju jest publikowana przez MSZ.²⁷ Rangę i kolejność dyptomatów w ramach misji dyplomatycznej określa kraj wysyłający dyplomata, przekazując w formie noty do Protokołu MSZ. Natomiast kolejność akredytowanych ambasadorów określa data złożenia listów uwierzytelniających.

W Polsce Protokół Dyplomatyczny MSZ każdego roku publikuje Listę Korpusu Dyplomatycznego i Konsularnego oraz Organizacji Międzynarodowych w Polsce. Książka ta, publikowana poprzednio w języku francuskim, a od 1999 roku w języku angielskim, zawiera listę ponad 170-ciu państw, z którymi Polska utrzymuje stosunki dyplomatyczne, listę prece-

W niektórych krajach odrębnie publikuje się książeczkę korpusu konsularnego.

dencji ambasadorów i chargé d'affaires, kalendarz świąt narodowych i wreszcie listę korpusu dyplomatycznego²⁸ i korpusu konsularnego, na której umieszczeni są wszyscy dyplomaci każdej ambasady z podaniem imion i nazwisk, stopnia dyplomatycznego oraz imienia i nazwiska małżonki. Na życzenie dyplomaty można umieścić na liście imię i nazwisko dorosłych, niezamężnych córek przebywających w kraju urzędowania z rodzicami. Nie korzystają z tego trochę staroświeckiego zwyczaju dorośli synowie.

W niektórych krajach listy dyplomatyczne podają również daty przyjazdu oraz domowe adresy i telefony. W ostatnich latach ze względów bezpieczeństwa coraz więcej misji nie podaje do publicznej wiadomości domowych adresów i telefonów swoich dyplomatów. W książce publikowane są również adresy, telefony, faksy, adresy poczty elektronicznej i stron internetowych oraz godziny otwarcia placówek.

Ważną rolę spełnia **dziekan korpusu dyplomatycznego** wobec władz kraju urzędowania i w CD. Jego rola protokolarna jest *znacząca* przy oficjalnych spotkaniach z kierownictwem państwowym, takich jak: spotkania noworoczne, święto narodowe, przy składaniu wieńców na Grobie Nieznanego Żołnierza itp. wystąpienia w imieniu całego CD. Zajmuje on wówczas honorowe miejsce i występuje w imieniu całego CD.

Istotna jest też rola interwencyjna dziekana korpusu wobec ministerstw spraw zagranicznych kraju urzędowania. Występuje on w sprawach ogólnych dotyczących bezpieczeństwa dyplomatów i ich mienia, w przypadku naruszenia statusu dyplomaty lub utrudnianiu wykonywania przez niego funkcji, a także w sprawach bytowych dotyczących całego korpusu.

Nie ma formalnie funkcji wicedziekana korpusu dyplomatycznego ale ponieważ przypadki nieobecności ambasadorów są na placówkach dość częste, ukształtował się zwyczaj, że drugi pod względem starszeństwa ambasador zastępuje dziekana w czasie jego nieobecności. Jest on zwyczajowo nazywany wicedziekanem.

Zwracając się oficjalnie do ambasadora można używać tytułu *ekscelencjo*, w kontaktach codziennych stosowany jest zwrot *panie ambasadorze*.²⁹ Do pozostałych dyplomatów zwracamy się zgodnie z ich rangą: *panie ministrze*, *panie radco*, *panie konsulu* itp. Stopień naukowy dyplomaty jest używany w wyjątkowych sytuacjach.³⁰

²⁸ W 1997 roku w Polsce były akredytowane 134 przedstawicielstwa, w tym 80 z siedzibą w Warszawie i 54 z siedzibą w stolicach innych państw (głównie Bonn i Moskwa), a także 13 przedstawicielstw organizacji międzynarodowych.

²⁹ W niektórych krajach, m.in. w Stanach Zjednoczonych nie używa się tytułu *ekscelencji*.

³⁰ W hierarchii kościelnej używa się tytułów: *eminencjo* wobec kardynała, *ekscelencjo* wobec biskupa.

ministracyjna ambasady. Utrzymuje on roboczy kontakt z Protokołem Dyplomatycznym obu MSZ, troszcząc się o właściwe warunki funkcjonowania ambasady.

Ponadto w ambasadzie funkcjonuje szyfrant i radiotelegrafista obsługujący łączność radiowo-szyfrową z krajem. Szyfranci korzystają ze statusu dyplomatycznego lecz nie uczestniczą w życiu korpusu dyplomatycznego.

Są także w ambasadzie urzędnicy, sekretarki, tłumacze, woźni, ogrodnicy itp. Nie korzystają oni ze statusu dyplomatycznego i mają ograniczony immunitet. W tym charakterze mogą być także zatrudnieni pracownicy miejscowi, lecz nie korzystają oni z przywilejów i immunitetów przysługujących innym pracownikom placówki dyplomatycznej.

Funkcje i zadania konsulów RP określa szczegółowo Ustawa z 13 lutego 1984 r.³² aktualnie obowiązująca, jak również dwustronne *konwencje konsularne* zawarte przez Polskę z poszczególnymi krajami, uwzględniające specyfikę tych krajów i ich przepisy wewnętrzne oraz potrzeby wynikające ze wzajemnych stosunków dwustronnych. Pewne obowiązki konsulów wynikają z dwustronnych umów o obrocie prawnym i innych, np. związanych z migracją ludności, zatrudnianiem swoich obywateli, ochroną ich spraw socjalnych, itp. Wszystkie umowy oparte są o zasady zawarte w Konwencji Wiedeńskiej o stosunkach konsularnych z 1963 r. i mogą stanowić jedynie ich rozwinięcie.

Do obowiązków konsulów należy między innymi: sprawowanie opieki konsularnej nad obywatelami polskimi przebywającymi za granicą, pomoc prawna w przypadku ich zatrzymania lub aresztowania³³, pośredniczenie w przekazywaniu dokumentów sądowych, pomoc sądom polskim w obrocie prawnym z zagranicą, przesłuchiwanie świadków, legalizacja i potwierdzanie dokumentów, ich wydobywanie z krajowych urzędów, przyjmowanie oświadczeń z mocą urzędową³⁴, prowadzenie spraw spadkowych (na zlecenie spadkobierców w kraju, po obywatelach polskich zmarłych za granicą), sporządzanie w szczególnych przypadkach aktów notarialnych za zgodą Ministerstwa Sprawiedliwości, poświadczanie podpisów i legalizacja dokumentów, otaczanie opieką obywateli polskich zatrzymanych przez służby imigracyjne,

³² Dz.U. nr 9, poz.34 z 17.02.1984 r.

³³ Konsul ma prawo widzenia się z aresztowanym, o jego aresztowaniu powinien zostać powiadomiony przez policję, może uczestniczyć w rozprawie sądowej, ustaleniu obrońcy, a po skazaniu więźnia interweniować w przypadku naruszenia jego praw itp.

³⁴ np. złożenie (w niektórych krajach) oświadczenia o wstąpieniu w związek małżeński, które następnie jest przekazywane do właściwego Urzędu Stanu Cywilnego w Polsce.

pomoc w ich powrocie do Polski,³⁵ udzielanie pomocy obywatelom polskim czasowo zatrudnionym, w szczególności w zakresie zabezpieczania ich spraw socjalnych,³⁶ uzyskiwania renty i świadczeń emerytalnych.

Ponadto konsulatory zobowiązane są do wykonywania czynności *konsula morskiego* związanych z żegluga i opieką nad statkami i marynarzami, wykonywanie funkcji urzędowych dotyczących dokumentów statków i załóg, występowanie wobec władz portowych, celnych i imigracyjnych.

Kolejnymi ważnymi funkcjami jest śledzenie zmian w przepisach prawnych kraju urzędowania i informowanie o tych zmianach, a także nadzór nad realizacją zawartych umów i porozumień dwustronnych, nadzór nad realizacją umów dwustronnych o ruchu osobowym, kontroli migracji ludności, wydawanie wiz, wydawanie paszportów polskich obywatelom stale zamieszkałym w kraju urzędowania, przedłużanie ważności paszportów (także wydanych w Polsce), wystawianie paszportu na powrót do Polski w przypadku jego kradzieży lub zagubienia, zajmowanie się problemem nielegalnego pobytu i pracy obywateli polskich, ich wydalaniem i deportacją.

Konsulatory zajmują się problemami wynikającymi z Ustawy o Obywatelstwie Polskim (z 15 lutego 1965 r.) jak: stwierdzenie obywatelstwa, występowanie z wnioskami do prezydenta RP o ponowne nabycie w przypadku jego utraty itp.

Konsul realizuje politykę państwa otaczając szczególną opieką środowiska polonijne i emigracyjne. wobec Polaków będących obywatelami kraju urzędowania stara się pomagać w umacnianiu ich statusu i pozycji społecznej w miejscu zamieszkania, ułatwiając jednocześnie kontakty z krajem ojczystym. Informuje środowiska polonijne o przemianach i rozwoju gospodarczym Polski, zachęcając je do współdziałania na rzecz kraju.

Wspomaga tworzenie więzi łączących kraj osiedlenia Polaków z Polską w zakresie stosunków kulturalnych, gospodarczych i politycznych, promując jednocześnie kulturę polską i stwarzając warunki dla kultywowania języka polskiego oraz tradycji narodowych wśród Polonii. W tym celu działa na rzecz rozwoju szkolnictwa polskiego, nauki języka polskiego na wyższych uczelniach i w szkołach średnich, szczególnie w miejscowościach gdzie są większe skupiska Polaków (Francja, Niemcy, Belgia, USA, Kanada, kraje byłego ZSRR). Wspiera wymianę kulturalną organizując koncerty, wystawy, festiwale i inne imprezy z udziałem polskich artystów oraz wymianę naukową pomiędzy ośrodkami uniwersyteckimi.

³⁵⁾ w trudnej sytuacji materialnej udzielenie pożyczki na bilet powrotny do kraju.

³⁶⁾ ubezpieczenie, odszkodowanie z tytułu wypadku przy pracy itp

We wszystkich tych działaniach konsulowie mają obowiązek przestrzegania przepisów prawa obowiązującego w kraju urzędowania oraz śledzenia zmian tych przepisów i informowania o nich MSZ-u, a w szczególności dotyczących praw i obowiązków Polaków zamieszkałych lub przebywających czasowo w danym kraju.

W realizacji swych zadań konsulowie spełniają funkcje wielu urzędów krajowych działając w oparciu o prawo wewnętrzne oraz zawarte konwencje konsularne i prawo kraju urzędowania.

Działalność konsułów nadzoruje ambasador akredytowany w danym kraju. W ministerstwie spraw zagranicznych pracę konsulatów nadzoruje departament konsularny i wychodźstwa. W krajach gdzie nie ma przedstawicielstwa dyplomatycznego, a ambasador jest akredytowany z sąsiedniego kraju, konsul spełnia ponadto funkcje polityczne, takie jak śledzenie i informowanie swego kraju o zmianach politycznych w kraju urzędowania, działania na rzecz rozwoju kontaktów gospodarczych, kulturalnych, naukowych itp.

W jednym państwie może być kilka konsulatów i okręgów konsularnych (np. w Niemczech, Francji, USA, Kanadzie, Rosji), może być również konsulat obejmujący zasięgiem swego działania kilka krajów (praktyka ta najczęściej jest stosowana w krajach zamorskich, np. w Australii i Nowej Zelandii).

W ostatnich latach instytucja **konsułów honorowych** została poważnie rozwinięta również w polskiej dyplomacji. Przed wojną Polska miała wielu konsułów honorowych i wielu polskich obywateli reprezentowało inne kraje w Polsce. Instytucja ta została reaktywowana dopiero w latach 80-tych, w związku z rozwojem kontaktów handlowych i turystyki międzynarodowej.³⁷ W Polsce konsułami honorowymi zostają na ogół obywatele polscy, cieszący się zaufaniem kraju, który reprezentują. Są to biznesmeni lub ludzie wolnych zawodów (prawnicy), powiązani poprzez działalność zawodową z reprezentowanym krajem.

Procedura mianowania konsułów honorowych jest wieloetapowa. Ambasador, który zamierza zwrócić się o mianowanie danej osoby na stanowisko konsula honorowego powinien przeprowadzić rozeznanie co do jej wiarygodności i autorytetu w kraju urzędowania, oraz ocenić jak dana propozycja będzie przyjęta w kraju nominującym. Chodzi między innymi o stwierdzenie

³⁷⁾ W Polsce w 1997 roku działało 26 konsulatów kierowanych przez konsułów zawodowych i 44 konsulatory honorowe. 12 konsulatów ma siedziby w Warszawie, 16 w Trójmieście, 10 w Krakowie, po 7 w Poznaniu, Szczecinie i Wrocławiu, a pozostałe w Łodzi, Opolu, Katowicach, Białymstoku i Sejnach.

nie, czy dana osoba nie jest uwikłana w działalność gospodarczą, lub polityczną, która mogłaby się okazać kontrowersyjna i kłopotliwa w przyszłości.

Konsulowie honorowi wykonują swoje funkcje nie otrzymując z tego tytułu wynagrodzenia, jak również ponoszą koszty utrzymania biura i prowadzonej korespondencji. Korzystają natomiast z immunitetu ochraniającego ich osobę podczas wykonywania funkcji, jak również akta i korespondencję związaną z jej wypełnianiem. Konsul, o ile udaje się oficjalnie w swej misji, ma także prawo do oznaczenia swego samochodu chorągiewką reprezentowanego kraju. Konsulów honorowych ustanawia się zazwyczaj w państwach lub miastach portowych, gdzie nie ma oficjalnego przedstawiciela dyplomatyczno-konsularnego danego kraju.

Radca handlowy działa w ramach placówki dyplomatycznej.³⁸ Zarówno on jak i jego zastępcy (attachés handlowi) posiadają paszporty dyplomatyczne i podlegają obowiązkowi oraz korzystają z przywilejów i immunitetów na równi z innymi dyplomatami danego kraju. Radca handlowy i pracownicy wydziału ekonomiczno-handlowego podlegają w zakresie działalności merytorycznej, kadrowej i finansowej Ministrowi Gospodarki, a w zakresie zgodności z założeniami polityki zagranicznej państwa nadzorowi i koordynacji ze strony ambasadora. Radca handlowy uczestniczy w działalności ogólnej ambasady. Informuje także ambasadora o swoich ważniejszych poczynaniach i inicjatywach gospodarczych w celu dostosowania ich do polityki placówki w danym kraju. Dotyczy to zwłaszcza wystąpień i interwencji na zewnątrz, przy których korzysta się z praw i przywilejów przysługujących ambasadzie (np. noty ambasady w sprawach handlu czy współpracy z danym krajem).

Również w konsulatach mogą być referaty ds. handlu i współpracy gospodarczej. Konsulowie handlowi korzystają ze wszystkich uprawnień przysługujących innym konsulom. Mają również obowiązek uczestniczenia w życiu protokolarnym korpusu dyplomatycznego czy konsularnego dla nawiązywania kontaktów i współpracy ze swoimi kolegami z innych placówek. Na radcach handlowych i konsularnych ciąży obowiązek - po otrzymaniu nominacji - złożenia wizyty swemu odpowiednikowi w ambasadzie kraju przyjmującego, a po przyjeździe do kraju urzędowania złożenia wizyty ambasadorowi (dla uzgodnienia pierwszych kroków), a następnie w mi-

³⁸⁾ Na podstawie porozumienia Ministrów Spraw Zagranicznych i Gospodarki w 1999 roku zostały utworzone w ambasadach Wydziały Ekonomiczno-Handlowe, które przejęły funkcje Biura Rady handlowego.

nisterstwie zajmującym się współpracą gospodarczą z zagranicą. Kolejne wizyty składa się kolegom radcom z innych placówek.

Radcowie handlowi mają także obowiązek utrzymywania szerokich kontaktów z kołami biznesu i finansjeryw danym kraju, uczestniczenia w przyjęciach i ich organizowania (np. z okazji pobytu delegacji handlowej z kraju). Stąd też wynika konieczność znajomości protokołu dyplomatycznego przez radców handlowych, konsulów oraz attachés handlowych.

Zagranicą działają także przedstawicielstwa polskich przedsiębiorstw i firm handlowych, często w formie spółek handlowych opartych na prawie miejscowym. Są to np. oddziały Banku PKO S.A. i Banku Handlowego (działające od lat przedwojennych), delegatury większych firm jak „Elektrim”, „Universal”, „Ciech” itp., oddziały polskiego armatora (otaczające opieką polskie statki handlowe i promujące ich usługi przewozowe), biura LOT-u (prowadzące sprzedaż biletów i obsługę polskich samolotów), korespondenci PAP, TVP, polskiej prasy (stałe akredytowani w danym kraju).

Działalność wszystkich tych agend oparta jest na prawie miejscowym. Nie korzystają one ze statusu obcego przedstawicielstwa dyplomatycznego czy konsularnego, pozostają jednak pod ich opieką i ochroną. Pracownicy zatrudnieni w wymienionych przedstawicielstwach handlowych i delegaturach uczestniczą często w życiu protokołarnym placówki, co ułatwia im kontakty zawodowe w kraju urzędowania.

W dyplomacji obowiązują, wynikające z protokołu, określone zasady zachowania także w wewnętrznych stosunkach ambasady. Przestrzega się hierarchii stanowisk zgodnie z listą, jaka została zgłoszona do Protokołu MSZ.

Ambasador *zawsze* zajmuje pierwsze miejsce, a po nim w kolejności rangi pozostali dyplomaci niezależnie od wieku i płci. Polskie przepisy stanowią, że o pierwszeństwie wśród pracowników równych rangą decyduje grupa zaszeręgowania, a w przypadku kiedy grupy są równe, data przybycia na daną placówkę. Ambasador ustępuje pierwszeństwa tylko wobec ministra i wiceministra spraw zagranicznych, a kurtuazyjnie czyni to także wobec swego gościa, którego chce uhonorować (lecz nie wówczas gdy występuje oficjalnie na zewnątrz).

W samochodzie ambasador zajmuje miejsce po prawej stronie na tylnym siedzeniu. Jeśli ambasador udaje się z oficjalną wizytą jego samochód jest oflagowany proporczykiem państwa, które reprezentuje. W niektórych krajach ambasador jeździ pod flagą tylko na uroczystości państwowe z udziałem głowy państwa oraz na wizyty oficjalne w regionach i prowincjach. W takiej sytuacji nie powinien on zajmować miejsca obok kierowcy, jak rów-

niez prowadzić samochodu. Obok kierowcy zajmuje miejsce dyplomata najmłodszy rangą, bądź tłumacz lub sekretarz. Ambascador może odstąpić swoje miejsce w samochodzie honorowemu gościowi (np. ministrowi), a w szczególnych przypadkach (utrudnione wsiadanie i wysiadanie z samochodu) także swojej małżonce.

Praktykowane jest także (szczególnie w krajach anglo-saskich) wywieszanie flagi narodowej na rezydencji, siedzibie ambasady, konsulatu. Polskie przepisy nakazują wywieszanie flagi państwowej w dniu świąt narodowych, własnych i kraju urzędowania.

Na oficjalne przyjęcia organizowane przez inne ambasady lub instytucje i osoby kraju urzędowania dyplomata powinien przybyć przed przyjściem swojego ambasadora. Nie powinien on również opuszczać przyjęcia przed jego wyjściem chyba, że ma ku temu wyjątkowo ważne powody i uzyska wcześniej aprobatę ambasadora. Przedwczesne opuszczenie przyjęcia stanowi wyraz niezadowolenia gościa i może zostać potraktowane przez gospodarzy jako gest nieprzyjazny o charakterze dyplomatycznym, a nie osobistym. Jeśli z ważnych przyczyn jesteśmy zmuszeni do opuszczenia przyjęcia należy uprzedzić o tym gospodarzy i usprawiedliwić się, podając powody. Dotyczy to w zasadzie siedzących śniadań i obiadów. W przypadku przyjęć stojących reguła ta nie ma praktycznego zastosowania, bowiem godziny przyjścia i wyjścia są tu bardzo elastyczne.

Ambascador jest zawsze postrzegany jako przedstawiciel głowy państwa, które reprezentuje. Pozostali dyplomaci występując oficjalnie w jego imieniu powinni zawsze prezentować opinie zgodne ze stanowiskiem ambasadora. Pod nieobecność ambasadora jego prerogatywy przejmuje chargé d'affaires a.i. po notyfikacji w MSZ.

IV

Mianowanie i akredytacja ambasadora

Nawiązanie stosunków dyplomatycznych *poprzez* wysłanie przedstawiciela dyplomatycznego - ambasadora lub chargé d'affaires ad interim - może mieć miejsce po uznaniu *de iure* jednego państwa przez drugie. Uznanie *de facto* pozwala na nawiązanie stosunków handlowych i konsularnych oraz wymianę przedstawicieli, których misja ma charakter nieoficjalny.

Nawiązanie stosunków dyplomatycznych odbywa się zazwyczaj w drodze uzgodnienia wspólnego komunikatu i podpisaniu go przez upoważnionych przedstawicieli, lub też w formie wymiany not dyplomatycznych.

Przed wysłaniem ambasadora konieczna jest zgoda kraju przyjmającego, określana jako uzyskanie *agrément* dla danej osoby. Zazwyczaj o zgodę występuje ambasador opuszczający stanowisko. Składa on wizytę w MSZ, informuje o swoim przewidywanym odwołaniu oraz planowanej dacie wyjazdu. Często informuje także o następcy i składa jego notę biograficzną zawierającą jego dane osobowe oraz przebieg kariery zawodowej i politycznej. Państwo może odmówić przyjęcia danej osoby nie podając przyczyn, stąd wystąpienie o *agrément* jest poufne i może być ustne, przed oficjalną nominacją, by nie narazić się na jawną odmowę i nie zadrażniać stosunków międzypaństwowych. Jednak w przeważającej większości przypadków prośby o *agrément* składane są w formie noty dyplomatycznej. W Polsce *agrément* jest udzielane przez MSZ po uzyskaniu zgody Kancelarii Prezesa Rady Ministrów i Kancelarii Prezydenta RP.

Ambasador jest najwyższym rangą przedstawicielem państwa za granicą, reprezentuje głowę państwa i jest szefem przedstawicielstwa dyplomatycznego państwa. Pełny jego tytuł brzmi: *ambasador nadzwyczajny i pe-*

łnomocny. Historycznie tytuł ten wywodzi się stąd, że ambasadorowie w misjach specjalnych byli przyjmowani za granicą z większym ceremoniałem i traktowani lepiej niż ambasadorowie zwyczajni rezydujący w danej stolicy. Wytworzył się więc zwyczaj nadawania ambasadorom wysyłanym przez monarchów tytułu *nadzwyczajny*. Natomiast określenie pełnomocny oznaczało, że ambasador jest upoważniony do załatwiania wszystkich spraw swojego kraju i nie potrzebuje w tym celu żadnych dodatkowych upoważnień.

W niektórych krajach pracownicy ministerstwa spraw zagranicznych posiadają stopnie i tytuły dyplomatyczne, w tym również tytuły ambasadorskie (otrzymują je zazwyczaj wysocy rangą urzędnicy ministerialni, dyrektorzy departamentów, podsekretarze stanu, którzy w swej karierze byli wcześniej ambasadorami na placówkach zagranicznych). W Polsce Prezes Rady Ministrów może przyznać tytuł ambasador *ad personam* dyplomacie zatrudnionemu w ministerstwie lub w misji specjalnej. Tytuł ten przyznawany jest w zasadzie na okres pracy w służbie dyplomatycznej. Zwyczajowo byłych ambasadorów tytułuje się kurtuazyjnie ambasadorami.

Funkcje ambasadora były różnie definiowane.³⁹ Współcześnie uważa się, że ambasador jest wysłannikiem głowy państwa (monarchy lub prezydenta) ale jednocześnie reprezentantem i realizatorem polityki zagranicznej rządu. Jednocześnie jest on funkcjonariuszem państwowym służbowo podległym Ministrowi Spraw Zagranicznych (*de facto* dyrektorowi departamentu merytorycznego).

Z powyższych względów proces nominacji ambasadorów jest skomplikowany i czasochłonny. W wielu krajach europejskich ambasadorami zostają wyłącznie pracownicy służby dyplomatycznej, zawodowi dyplomaci (*career diplomats*, *diplomats de la carriere*). Tak jest we Francji, Wielkiej Brytanii, Niemczech, krajach Beneluxu i krajach skandynawskich, ChRL, Japonii. Nominowanie zawodowych dyplomatów sprawia, że nie towarzyszą temu polityczne przetargi i prasowe sensacje.

Nominacje polityczne często występują w Stanach Zjednoczonych, gdzie traktowane są m.in. jako nagrody za wkład w zwycięstwo wyborcze Prezy-

³⁹ W pierwszej połowie XVII wieku Sir Henry Wotton, ambasador króla angielskiego Jakuba udający się do Wenecji zatrzymał się po drodze w Augsburgu i w księdze pamiątkowej dokonał wpisu następującej treści: Ambasador *to jest uczciwy człowiek wysłany za granicę, aby kłamać dla dobra swojego kraju*". Po ośmiu latach jeden z badaczy tej książki zwrócił uwagę na ten wpis i sprawa dotarła do króla Jakuba. Poczuli się on obrażony implikacją, że wysłał ambasadorów, którzy okłamują swoich rozmówców i przyjaciół króla. Sir Wotton musiał pisać przeprosiny do Króla Jakuba i do władcy Augsburga.

denta USA.⁴⁰ Również w Polsce, obok zawodowych dyplomatów posiadających duże doświadczenie i praktykę, funkcje ambasadorów powierzano w przeszłości i obecnie politykom cieszącym się zaufaniem prezydenta lub rządzącego układu politycznego. Funkcje te mogą też pełnić osoby o uznanym autorytecie, posiadające w kraju akredytacji szerokie kontakty zawodowe lub naukowe.

Ambasadora mianuje głowa państwa. Ambasadorem RP może być tylko obywatel polski. Jeśli posiada także inne obywatelstwo, musi je zawiesić.

Z wnioskiem o nominację na stanowiska ambasadora występuje Minister Spraw Zagranicznych. Przed przedstawieniem kandydatury do zaopiniowania przez komisję Spraw Zagranicznych Sejmu musi on uzyskać zgodę Prezydenta i Prezesa Rady Ministrów. Na posiedzeniu Komisji kandydaturę ambasadora przedstawia osobiście Minister Spraw Zagranicznych lub z jego upoważnienia jeden z wiceministrów.⁴¹

Opinia Komisji Spraw Zagranicznych Sejmu nie ma w procesie decyzyjnym charakteru wiążącego. Parlamentarne przesłuchania kandydatów na ambasadorów są praktyką dość powszechną w krajach zachodnich. Różny jest charakter tych przesłuchań i wiążąca moc wydawanych opinii. W Stanach Zjednoczonych kandydatów na ambasadorów akceptuje Senacka Komisja Spraw Zagranicznych.

Po wyrażeniu opinii przez Komisję Spraw Zagranicznych Sejmu Prezes Rady Ministrów wyraża zgodę na wystąpienie przez MSZ o *agrément* dla kandydata. Na tym etapie sprawy jest on nazywany ambasadorem desygnowanym (*ambassadeur designée*). Prośba o *agrément* składana jest, w zależności od miejscowych zwyczajów, ustnie lub pisemnie. Do prośby załączona zostaje nota biograficzna kandydata. Z reguły oczekiwanie na udzielenie *agrément* trwa około dwu do trzech tygodni. W niektórych krajach praktykowane jest publikowanie komunikatu prasowego o udzieleniu

Wybitny amerykański profesor ekonomii Kenneth Galbraith, który był ambasadorem Stanów Zjednoczonych w Indiach w latach sześćdziesiątych zapytany po latach przez swoich studentów jakie trzeba mieć kwalifikacje aby zostać ambasadorem powiedział krótko: wiem tylko, że ja miałem najważniejszą - byłem przyjacielem prezydenta J. Kennedy'ego.

Posłom przedstawia się informację do jakiego kraju zamierza się wysłać kandydata. Do publicznej wiadomości nie podaje się jednak nazwy kraju z uwagi na fakt, że władze danego kraju muszą na kandydaturę wyrazić zgodę, a na tym etapie jeszcze o kandydaturze nie wiedzą. Często podaje się dla prasy ogólnikową informację np. kandydat na ambasadora do jednego z krajów sąsiednich, kandydat do jednego z krajów arabskich itp. Kandydat prezentuje swoje plany związane z proponowanym mu stanowiskiem i odpowiada na pytania posłów. Następnie opuszcza on posiedzenie Komisji, a jej członkowie w głosowaniu wyrażają swoją opinię o kandydaturze, popierając ją lub odrzucając.

agrément z podaniem krótkiej noty biograficznej nowo mianowanego ambasadora (*ambassadeur agréé*).

Po udzieleniu agrément przez władze kraju przyjmującego Kancelaria Prezydenta RP przygotowuje do podpisu Prezydenta nominację nowego ambasadora kontrasygnowaną uprzednio przez Ministra Spraw Zagranicznych. Równolegle Protokół Dyplomatyczny MSZ przygotowuje do podpisu Prezydenta RP kontrasygnowane przez Ministra Spraw Zagranicznych Listy Uwierzytelniające dla nowego ambasadora oraz Listy Odwołujące dotychczasowego ambasadora. Obydwa te dokumenty, adresowane do głowy państwa przyjmującego wykonuje się z oficjalnymi kopiami (*copie figurée*).

W toku przygotowania do wyjazdu nowo mianowany ambasador składa wizyty robocze w ministerstwach oraz w urzędach i instytucjach, które utrzymują kontakty z państwem akredytacji, by zapoznać się z aktualnym stanem stosunków gospodarczych, problemami handlu, współpracy naukowo-technicznej i kulturalnej. Ambasador udając się do państwa w którym został akredytowany otrzymuje instrukcje zatwierdzone przez Ministra Spraw Zagranicznych. Kurtuazyjnie składa on też wizytę ambasadorowi państwa akredytacji. W zależności od stanu współpracy międzyparlamentarnej ambasador przed wyjazdem składa również wizyty marszałkom Sejmu i Senatu. Może także być przyjęty przez Prezesa Rady Ministrów.

Nowo mianowanego ambasadora przyjmuje Minister Spraw Zagranicznych w celu odbycia rozmowy merytorycznej. Minister, w obecności członków kierownictwa MSZ, wręcza ambasadorowi nominację podpisaną przez Prezydenta RP. Przed wyjazdem ambasadora przyjmuje także Prezydent RP.

MSZ powiadamia placówkę o dacie i godzinie przylotu ambasadora. Nowy ambasador może przybyć na placówkę dopiero po wyjeździe poprzedniego. *Chargé d'affaires a.i.* zawiadamia miejscowy protokół dyplomatyczny i ewentualnie (zależnie od miejscowych zwyczajów) ambasadorów grupy regionalnej. W Warszawie jedynie ambasadorowie arabscy i latioamerykańscy praktykują witanie i żegnanie ambasadorów ze swojej grupy. Zwyczaj ceremonialnych powitań przybywających do stolicy ambasadorów państw obcych należy do historii. Obecnie ambasadora przyjeżdżającego do stolicy kraju urzędowania wita przedstawiciel kierownictwa Protokołu Dyplomatycznego miejscowego MSZ.

W Polsce ambasadorów wita na ogół wicedyrektor PD MSZ. Obecny jest *chargé d'affaires a.i.* i pracownicy placówki ambasadora. Ambasador korzysta z przejścia przez salonik dla VIP. Wicedyrektor PD MSZ wręcza ambasadorowi opis ceremonii składania listów uwierzytelniających oraz wień-

ca na Grobie Nieznanego Żołnierza i ustala termin pierwszej wizyty u dyrektora Protokołu Dyplomatycznego (z reguły w tym samym dniu lub w następnym).

Podczas pierwszej wizyty u dyrektora PD MSZ ambasador otrzymuje informacje o przewidywanym terminie złożenia Listów Uwierzytelniających i Listów Odwołujących u Prezydenta RP. Szef protokołu dyplomatycznego udziela ponadto dodatkowych wyjaśnień oraz ustala z ambasadorem jakie kolejne wizyty kurtuazyjne powinien on złożyć w najbliższym czasie. Następnie ambasador składa wizytę wstępną wiceministrowi spraw zagranicznych, odpowiedzialnemu za dany region i wręcza mu kopie Listów Uwierzytelniających i Listów Odwołujących poprzednika.

Do czasu złożenia listów zaleca się by ambasador koncentrował się na sprawach wewnętrznych ambasady i ew. kontaktach w korpusie dyplomatycznym, z dziekanem korpusu i ambasadorami zaprzyjaźnionych państw.

Po ceremonii złożenia listów protokół, na prośbę ambasadora, zgłasza chęć złożenia przez niego kurtuazyjnej wizyty marszałkom Sejmu i Senatu. Przyjęcia nowo akredytowanych ambasadorów przez Prezesa Rady Ministrów RP i Ministra Spraw Zagranicznych nie mają charakteru kurtuazyjnego lecz muszą być merytorycznie uzasadnione.

Ceremoniał składania listów uwierzytelniających Prezydentowi RP.

W dniu audiencji dyrektor Protokołu Dyplomatycznego MSZ oraz adiutant udają się samochodem reprezentacyjnym do ambasady lub rezydencji, aby towarzyszyć ambasadorowi w drodze na audiencję. Kolumna samochodowa, w skład której wchodzi także samochody wiozące małżonkę ambasadora i członków personelu dyplomatycznego ambasady, mających uczestniczyć w ceremonii składania listów. Pilotowana jest przez samochód policji. Samochód reprezentacyjny ma z prawej strony proporczyk polski, biało-czerwony.

O wyznaczonej godzinie ambasador w towarzystwie szefa protokołu dyplomatycznego, adiutanta i osób towarzyszących przybywa do Pałacu Prezydenckiego, gdzie na dziedzińcu przed gmachem, po lewej stronie, ustawiona jest orkiestra wojskowa, poczet sztandarowy i Kompania Reprezentacyjna Wojska Polskiego. Ambasador i szef protokołu stają na wprost pałacu. Za nimi w niewielkiej odległości zatrzymuje się małżonka ambasadora, personel ambasady i adiutant. Na powitanie Kompania Reprezentacyjna WP prezentuje broń, orkiestra gra hymn narodowy państwa reprezentowanego przez ambasadora. Dowódca kompanii składa ambasadorowi

raport o gotowości do powitania, a ambasador dokonuje przeglądu Kompanii Reprezentacyjnej WP.

Po ceremonii powitania na dziedzińcu ambasador kieruje się do wejścia do Pałacu Prezydenckiego. W Sieni Wielkiej ambasadora i towarzyszące mu osoby wita podsekretarz stanu w Kancelarii Prezydenta RP i następnie wszyscy udają się do Sali Obrazowej. Podsekretarz stanu powiadamia Prezydenta o przybyciu ambasadora. Prezydent wchodzi do sali w towarzystwie sekretarza stanu Szefa Gabinetu Prezydenta RP i sekretarza lub podsekretarza stanu w Ministerstwie Spraw Zagranicznych. Dyrektor PD MSZ przedstawia ambasadora wymieniając imię nazwisko i pełny tytuł. Ambasador wręcza Prezydentowi listy uwierzytelniające oraz listy odwołujące poprzednika. Podczas uroczystości nie wygłasza się przemówień. Prezydent wita się z ambasadorem i przedstawia towarzyszących mu ministrów. Następnie ambasador przedstawia swoją małżonkę i członków personelu ambasady. Prezydent zaprasza ambasadora na audiencję prywatną do biblioteki. Uczestniczą w niej towarzyszący prezydentowi ministrowie. Pozostałe osoby oczekują w Sali Obrazowej. Audiencja trwa zazwyczaj 15-20 minut.

Po audiencji ambasador oraz towarzyszące mu osoby opuszczają Pałac Prezydencki, zatrzymują się przy wyjściu, a na zakończenie ceremonii orkiestra gra polski hymn narodowy. Szef protokołu MSZ wraz z adiutantem prezydenta towarzyszą ambasadorowi do ambasady lub jego rezydencji.

Podczas ceremonii składania listów uwierzytelniających obowiązuje określony ubiór. W Polsce przyjęto dla panów: ciemne ubranie, oficjalny strój narodowy lub uniform dyplomatyczny, natomiast dla pań: suknia dzienna, kapelusz i rękawiczki lub oficjalny strój narodowy.

W tym samym dniu ambasador składa wieniec na Grobie Nieznanego Żołnierza w asyście Kompanii Reprezentacyjnej Wojska Polskiego, komendanta garnizonu stołecznego i przedstawiciela PD MSZ.

W Anglii na dworze Św. Jakuba przy składaniu listów uwierzytelniających u królowej Elżbiety II obowiązuje ceremoniał i etykieta dworska, z którą wcześniej zapoznają się osoby uczestniczące w uroczystości. Obowiązuje ściśle określony strój - żakiet, spodnie sztuczkowe, cylinder.

Po ambasadora i osoby towarzyszące przybywa marszałek dworu karcą królewską. Dla dyplomatów towarzyszących ambasadorowi przeznaczone są dwa powozy z lokajami. Przejazd przez Londyn do Pałacu Buckingham z polskiej ambasady w centrum Londynu trwa około 20 minut.

Po przyjeździe gwardia królewska oddaje honory ambasadorowi. Ambasador w towarzystwie marszałka wprowadzany jest do salonu, w którym przyjmuje go królowa. Dyplomaci towarzyszący ambasadorowi kroczą za nim w odległości 2-3 m. Królowej towarzyszy podsekretarz stanu w Foreign Office, dama dworu, ew. tłumacz.

Ambasador wręcza listy wygłaszając krótką formułę: mam zaszczyt być akredytowany przy Jej Królewskiej Mości, a następnie przedstawia towarzyszących mu dyplomatów. Królowa czasami zadaje pytanie przedstawianej osobie, która po udzieleniu krótkiej odpowiedzi i złożeniu ukłonu powinna wycofać się tyłem (kilka kroków), by następnie wraz z innymi osobami opuścić salę.

Ambasador zostaje przyjęty przez królową na krótkiej prywatnej audyencji, w której uczestniczą również podsekretarz stanu F.O. oraz marszałek dworu. Po zakończeniu ceremonii marszałek dworu towarzyszy ambasadorowi do ambasady, gdzie tradycyjnie podejmowany jest lampką szampana.

Przejazd ambasadora wraz ze świtą do pałacu królewskiego jest atrakcją dla turystów przebywających w Londynie. Podobnie wygląda ceremonia składania listów uwierzytelniających na innych dworach królewskich, np. w Madrycie lub Sztokholmie.

W Brukseli strojem obowiązującym jest frak (oraz odznaczenia, jeśli ambasador je posiada). Po ambasadora przyjeżdża adiutant króla (admirał lub generał) limuzyna królewska, która na trasie ostatnich kilkuset metrów eskortowana jest przez konny oddział armii królewskiej.

W zawodzie dyplomaty rozpoczęcie i zakończenie misji jest rutyną. Ambasador zostaje powiadomiony przez Ministra Spraw Zagranicznych, na ogół z kilkumiesięcznym wyprzedzeniem, o planowanym terminie odwołania i zakończenia misji. Informacja ta jest dla ambasadora wiążąca. Prezydent RP podpisuje odwołanie zazwyczaj wraz zakończeniem przez ambasadora misji i jest mu ono wręczane w Ministerstwie Spraw Zagranicznych po powrocie do kraju. Ambasador wkrótce po odwołaniu powinien otrzymać polecenie wystąpienia o agrément dla swojego następcy.

Na kilka tygodni przed datą wyjazdu ambasador oficjalnie informuje szefa protokołu dyplomatycznego MSZ o planowanym zakończeniu misji i omawia sprawy związane ze składaniem wizyt pożegnalnych. W większości krajów utrzymywany jest zwyczaj przyjmowania ambasadorów na audyencji pożegnalnej przez głowę państwa. Dość powszechnie praktykowane jest także wydawanie przez ministra spraw zagranicznych lub jego zastępcę pożegnalnego śniadania.

W Polsce Prezydent RP przyjmuje wyjeżdżających ambasadorów obcych na audyencji pożegnalnej. Składają oni również pożegnalne wizyty marszałkom Sejmu i Senatu oraz niektórym ministrom. Przyjmowanie wyjeżdżających ambasadorów przez Prezesa Rady Ministrów należy raczej do wyjątków. Śniadaniem pożegnalnym (w zasadzie bez udziału małżonek), podejmuje wyjeżdżających ambasadorów jeden z wiceministrów. Zwyczajowo wygłasza on toast podsumowujący okres pracy wyjeżdżającego ambasadora i przekazuje mu w imieniu Ministra Spraw Zagranicznych symboliczny prezent dla upamiętnienia jego misji w Polsce.

Ambasador na zakończenie swojej misji może zostać udekorowany miejscowym odznaczeniem. Wymaga to uprzedniego uzyskania zgody władz kraju wyjeżdżającego ambasadora. W Polsce procedura odznaczenia ambasadora uruchamiana jest na wniosek MSZ. Z reguły przyznaje się ambasadorowi Krzyż Komandorski Orderu Zasługi Rzeczypospolitej Polskiej.⁴²

Wyjeżdżający ambasador równoległe z wizytą u szefa protokołu powiadamia dziekana korpusu dyplomatycznego o zakończeniu swojej misji i ustala z nim datę spotkania pożegnalnego z korpusem dyplomatycznym. Jest powszechnym zwyczajem, że korpus dyplomatyczny in *corpore* żegna wyjeżdżającego kolegę składkowym upominkiem (bardzo często jest to srebrna taca z wygrawerowanym pamiątkowym zapisem) i pożegnalną lampką wina. O terminie wyjazdu należy powiadomić także pozostałych ambasadorów i osobistości, z którymi szef placówki utrzymywał bliższe kontakty. Stosowany jest powszechnie zwyczaj wydawania na cześć wyjeżdżającego ambasadora i jego małżonki pożegnalnych obiadów lub śniadań.

Szefowie misji dyplomatycznych równorzędni ambasadorom mogą czasami nosić inne tytuły. Ambasador Stolicy Apostolskiej (Ho/y Sea, Saint Siege) tytułowany jest Nuncjuszem (można również używać nazwy Nuncjusz Apostolski) w tych krajach, w których uznaje się jego prawo pierw-

⁴² Order Zasługi Rzeczypospolitej Polskiej jest nagrodą za wybitne zasługi położone dla współpracy między narodami. Order nadawany jest cudzoziemcom i zamieszkałym za granicą obywatelom polskim, którzy swoją działalnością wnieśli wybitny wkład we współpracę międzynarodową oraz współpracę łączącą Rzeczpospolitą Polską z innymi państwami i narodami.

Order Zasługi Rzeczypospolitej Polskiej dzieli się na pięć klas:

klasa I - Krzyż Wielki Orderu Zasługi Rzeczypospolitej Polskiej

klasa II - Krzyż Komandorski z Gwiazdą Orderu Zasługi Rzeczypospolitej Polskiej

klasa III - Krzyż Komandorski Orderu Zasługi Rzeczypospolitej Polskiej

klasa IV - Krzyż Oficerski Orderu Zasługi Rzeczypospolitej Polskiej

klasa V - Krzyż Kawalerski Orderu Zasługi Rzeczypospolitej Polskiej

szeństwa, co z kolei wiąże się z pełnieniem przez niego funkcji dziekana korpusu dyplomatycznego. W innych krajach watykański odpowiednik ambasadora nosi tytuł Pronuncjusza. Ambasadorowie krajów Wspólnoty Brytyjskiej akredytowani w Wielkiej Brytanii i krajach Commonwealth'u noszą tytuł Wysokiego Komisarza (High Commissioner). Ambasadorowie akredytowani przy Organizacji Narodów Zjednoczonych formalnie posiadają tytuł Stałego Przedstawiciela danego kraju.

Wszyscy wyżej wymienieni szefowie misji dyplomatycznych na szczeblu ambasadorskim otrzymują listy uwierzytelniające podpisane przez głowę swojego państwa i składają je również głowie państwa lub Sekretarzowi Generalnemu ONZ.

Dawnym przywilejem ambasadora było prawo żądania niezwłocznego przyjęcia przez głowę państwa przyjmującego. Wynikało to z założenia, że reprezentuje on głowę państwa wysyłającego i zawsze działa w jego imieniu. Obecnie ten przywilej nie jest stosowany.⁴³

Pozostali szefowie misji na szczeblu Charge d'Affaires (*en titre, en pied*) składają Ministrowi Spraw Zagranicznych kraju urzędowania listy wprowadzające podpisane przez Ministra Spraw Zagranicznych.

W czasie nieobecności stałego szefa misji zastępuje go Chargé d'Affaires *ad interim* wyznaczony przez wyjeżdżającego ambasadora. Charge d'Affaires nie może wyznaczyć na swoje miejsce innego dyplomaty jako Chargé d'Affaires a.i. W przypadku jego wyjazdu odpowiednia notyfikacja musi być zrobiona przez MSZ państwa wysyłającego. Protokół dyplomatyczny przygotowuje wówczas notyfikację telegraficzną (obecnie także faksową) od Ministra SZ do Ministra SZ kraju urzędowania, w której wskazuje się nowego szefa placówki.

t Chargé d'Affaires a.i. jest nie tylko kierownikiem placówki, ale przede wszystkim przedstawicielem swojego państwa w państwie urzędowania. - Dlatego jest on np. Chargé d'Affaires a.i. Rzeczypospolitej Polskiej, a nie Chargé d'Affaires a.i. Ambasady RP. Jest to często popełniany błąd nawet y przez pracowników służby dyplomatycznej. Drugim częstym błędem jest używanie tytułu Chargé d'Affaires (CdA) wobec zastępców ambasadora. Kiedy ambasador przebywa w kraju akredytacji, to w ambasadzie nie może być chargé d'affaires, chyba że ambasador nie jest w stanie sprawować

⁴³⁾ Już Bismarck mówił, że żaden ambasador nie ma prawa zażądać widzenia się z głową państwa, ani głową jakiegokolwiek państwa posiadającego system parlamentarny nie może negocjować bez porady odpowiedzialnego ministra.

urzędu ze względów zdrowotnych i zostało to formalnie notyfikowane gospodarzom.⁴⁴

O akredytację dla pozostałych dyplomatów występuje się notą do MSZ informującą kto ma objąć określone stanowisko oraz kogo ma zastąpić.

Inna jest procedura uzyskiwania zgody na akredytację konsula generalnego lub kierownika urzędu konsularnego. Listy komisyjne konsula generalnego przesyła ambasador przy nocie do MSZ, prosząc o zgodę, tzw. *exequatur*. Zgoda na akredytację jest przekazywana notą MSZ, przy której następuje zwrot listów komisyjnych i dołączony jest dokument noszący nazwę *exequatur*.

Każdy wyższy rangą dyplomata delegowany do pracy na placówce dyplomatycznej zobowiązany jest do złożenia szeregu wizyt w resortach i instytucjach współpracujących z danym krajem oraz zapoznania się z problematyką przyszłej pracy na placówce. Odbywa on zazwyczaj praktykę we właściwym departamencie MSZ, który zajmuje się stosunkami z państwem akredytacji. Dyplomata przed wyjazdem powinien także złożyć kurtuazyjną wizytę swemu odpowiednikowi w ambasadzie państwa do którego się udaje (radca - radcy, konsul - konsulowi itp.).

Dla osób z zewnątrz i żon dyplomatów mianowanych na stanowiska dyplomatyczne na placówkach prowadzi się w MSZ szkolenie tematyczne i ogólne, w tym także z zakresu protokołu dyplomatycznego.

⁴⁴⁾ Amerykanie stosują tytuł *Chief of Mission* (COM) dla ambasadora, natomiast wobec zastępców ambasadora używają tytułu *Deputy Chief of Mission* (DCM). W wielu krajach potocznie określa się zastępcę ambasadora jako *Number Two*.

V

Korespondencja w kontaktach międzynarodowych

W służbie zagranicznej, zarówno dyplomatycznej jak i handlowej - korespondencja stanowi ważną część kontaktów zawodowych, będąc ich udokumentowaniem. Każda czynność pociągająca za sobą określone skutki prawne lub finansowe znajduje swoje odzwierciedlenie w piśmie skierowanym do urzędu bądź partnera czy podpisanym dokumencie.

Korespondencja dyplomatyczna stanowi formę czynności dyplomatycznej jaka podejmowana jest przez urząd czy osobę reprezentującą podmiot prawa międzynarodowego wobec innego podmiotu tego prawa. Może to być nota bądź pismo określonej ambasady czy dyplomaty skierowane do MSZ lub władz kraju akredytacji, a także wymiana pism czy not pomiędzy przedstawicielstwami dyplomatycznymi. Zalicza się do niej zarówno wymianę not oficjalnych jak i pism okolicznościowych, niekoniecznie związanych z załatwieniem określonej sprawy (np. pismo z gratulacjami z okazji wyboru na stanowisko państwowe lub przesłanie życzeń noworocznych). Natomiast wymiana pism między ambasadą a własnym ministerstwem spraw zagranicznych, czy też władzami kraju reprezentowanego, jest korespondencją urzędową i nie stanowi korespondencji dyplomatycznej.

Pisma urzędowe stanowiące korespondencję dyplomatyczną wymieniają się między organami państw lub organizacji międzynarodowych, upoważnionych do ich reprezentowania na zewnątrz. Wymiana takich pism może mieć miejsce zarówno między osobami fizycznymi (ministrami, ambasadorami, charges d'affaires, konsułami) jak i urzędami (ministerstwo spraw zagranicznych, ambasada, poselstwo, misja przy ONZ itp.) i odbywa się między organami różnych państw a nie tego samego państwa.

Korespondencja ambasady skierowana do własnego ministerstwa jest korespondencją urzędową a nie dyplomatyczną.

Formami szeroko pojętej korespondencji dyplomatycznej są także karty wizytowe, zaproszenia oraz korespondencja półoficjalna i prywatna, o ile dotyczy spraw związanych z działalnością zawodową dyplomaty.

W międzynarodowych kontaktach gospodarczych również są wykorzystywane niektóre formy pism dyplomatycznych. Znajdują one zastosowanie w szczególności w praktyce resortu zajmującego się handlem zagranicznym, np. przy zawieraniu międzynarodowych umów handlowych, wymianie listów lub not dyplomatycznych, wystawianiu pełnomocnictw, wymianie korespondencji z organami państwowymi i instytucjami drugiego kraju. Korespondencją dyplomatyczną posługują się Biura Rady Handlowego i attachaty handlowe - stanowiące integralną część ambasad.

Przedmiotem korespondencji dyplomatycznej mogą być wszystkie sprawy interesujące państwo czy organizacje międzynarodowe, dotyczące zarówno wzajemnych stosunków państwowych (np. notyfikacja przybycia dyplomaty na placówkę, zawarcie umowy handlowej w formie wymiany not dyplomatycznych) jak i spraw technicznych związanych z funkcjonowaniem danej placówki dyplomatycznej (np. zwolnienie z opłat celnych mienia przesiedlenia personelu, rejestracja samochodu dyplomaty czy prośba o udzielenie wizy dyplomatycznej).

Korespondencję dyplomatyczną cechują specyficzne formy pism oraz powszechne stosowanie formuł grzecznościowych i tradycyjnych zwrotów. Ukształtowały się one na przestrzeni wieków podlegając stopniowym przemianom. Pomimo że wciąż są obowiązujące i stosowane, obserwuje się obecnie wyraźną tendencję do upraszczania języka oraz sprowadzania do niezbędnego minimum tradycyjnych form korespondencji dyplomatycznej, szczególnie w zakresie formuł grzecznościowych, tytułów czy stosowania ozdobnego papieru itp. Jednak oficjalne pisma głowy państwa oraz pisma kierowane przez ambasadora do ministra nadal zawierają tradycyjne formy grzecznościowe.

Sposób pisanie korespondencji dyplomatycznej, formułowania zdań oraz stosowane słownictwo podporządkowane są specyficznym regułom. Niemniej, korespondencja powinna być *zawsze* redagowana w sposób jasny i przejrzysty oraz utrzymana w stylu urzędowej powagi. Cechować ją powinna rzeczowość, zwięzłość, precyzja wyrażen oraz celność argu-

mentacji, która ma przekonać adresata do jej słuszności. Argumenty te powinny być niepodważalne z punktu widzenia logiki, racji politycznych, prawa i zdrowego rozsądku, tak by nie dawały adresatowi szans do ich obalenia lub odrzucenia. Język stosowany w korespondencji powinien być komunikatywny, wolny od obcych naleciałości, neologizmów, wyrażeń gwarowych itp. Korespondencja powinna odznaczać się kurtuazją, powagą i godnością. Należy też wystrzegać się uchybiania godności adresata. Piszący musi ponadto pamiętać, że pisze nie w swoim imieniu, lecz w imieniu swego państwa bądź instytucji..

Korespondencja dyplomatyczna wymaga dbałości o właściwe rozmieszczenie tekstu, marginesu, a także dokładnego pisania imion, nazwisk, tytułów oraz oficjalnych nazw państw. W korespondencji oficjalnej zazwyczaj nie stosuje się skrótów imion, nazwy urzędu czy państwa. Pisze się je w pełnym brzmieniu, szczególnie w tytule i adresie. Niestaranne bądź błędne zaadresowanie listu może zostać przyjęte jako lekceważenie adresata i stać się przyczyną niepotrzebnych napięć we wzajemnych stosunkach.

W treści pisma zazwyczaj nie stosuje się podkreśleń lub wytłuszczeń wyrazów przyjmując, że odbiorca potrafi je właściwie odczytać. Bardzo ważny jest estetyczny wygląd pisma. Korespondencji nie pisze się także zwykłym ołówkiem i nie należy dokonywać takich zabiegów jak wymazywanie, przekreślanie, niewłaściwe składanie pisma lub zabrudzenie papieru bądź koperty.

W korespondencji półoficjalnej, która jest szeroko stosowana w dyplomacji, w tzw. pismach odręcznych, dla podkreślenia bardziej osobistego charakteru pisma i szacunku dla adresata dopuszczalne jest pisanie atramentem inwokacji i końcowej formuły grzecznościowej. W całości odręcznie można pisać jedynie korespondencję prywatną.

Podpis na piśmie winien być czytelny i pełny. Tytuł osoby podpisanej jest na ogół w nagłówku pisma i nie wymaga ponawiania go przy podpisie. W pismach handlowych może być podana funkcja, w korespondencji naukowej - posiadany tytuł naukowy. Adres umieszcza się na pierwszej stronie, w lewym rogu pisma, niezależnie od ilości stron.

Forma pisma dyplomatycznego powinna być dostosowana do przedmiotu tego pisma. Są kwestie, które porusza się tylko w notach werbalnych, inne w notach osobistych, a nawet w korespondencji półoficjalnej. Troska o właściwą formę każdego pisma jest jedną z cech wyróżniających korespondencję dyplomatyczną.

Język korespondencji dyplomatycznej na przestrzeni wieków podlegał zmianom. W średniowieczu dominowała łacina, która w czasach nowożytnych ustąpiła miejsca językowi francuskiemu. Jednakże już od początku XIX wieku język angielski zaczął coraz skuteczniej konkurować z francuskim, powszechnie uważanym za język dyplomacji. Dokument o tak historycznej doniosłości, jak Traktat Wersalski z 1919 roku był podpisany w dwóch językach: francuskim i angielskim. W XX wieku w praktyce dyplomatycznej zaczęły kształtować się dwie nowe demokratyczne zasady, będące odbiciem umacniania się zasady suwerenności i równości państw, a mianowicie zasada *równouprawnienia języków* oraz zasada *wzajemności*. Zasady te umocniły się i rozpowszechniły szczególnie po drugiej wojnie światowej, znajdując potwierdzenie w Karcie Narodów Zjednoczonych, która została podpisana w pięciu, tzw. światowych językach: angielskim, francuskim, rosyjskim, hiszpańskim i chińskim. (W latach 60-tych, jako kolejny oficjalny język ONZ przyjęto język arabski).

Obecnie w wielu organizacjach międzynarodowych oraz na konferencjach międzynarodowych dominuje język angielski. W niektórych organizacjach międzynarodowych obowiązują dwa lub więcej tzw. języków roboczych (np. w Unii Europejskiej - angielski i francuski, a ostatnio język aktualnej prezydencji).⁴⁵ Niemniej, wszystkie oficjalne dokumenty UE tłumaczone są na języki narodowe państw członkowskich tej organizacji.

W drugiej połowie XX wieku w praktyce dyplomatycznej państw w stosunkach dwustronnych zaczęła przeważać praktyka stosowania języków narodowych, wynikająca z podkreślania zasady równości i żądania wzajemności, szczególnie akcentowana przez państwa małe i średnie.⁴⁶

Formalnie językiem polskiej służby dyplomatycznej jest język francuski.⁴⁷ Korespondencja polskiego MSZ z misjami dyplomatycznymi akredytowanymi w Warszawie jest prowadzona w zasadzie w języku polskim. Natomiast polskie misje dyplomatyczne za granicą na ogół korespondują w języku angielskim lub francuskim. Jeśli obce ministerstwa spraw zagranicznych lub misje dyplomatyczne zwracają się w swoim ojczystym języku, wówczas na zasadzie wzajemności odpowiedź polskiego MSZ lub polskiej misji

W czasie prezydencji fińskiej (II połowa 1999r.) w Unii Europejskiej Niemcy zakwestionowały tę zasadę powołując się na fakt, że język niemiecki jest używany przez dwa kraje członkowskie (Niemcy i Austrię), a także przez największą liczbę mieszkańców UE.

Kwestia stosowania języka narodowego jest szczególnie ważna w stosunkach z nowopowstałymi państwami arabskimi, czy byłymi koloniami. Wiąże się to z poczuciem ich godności narodowej i nie powinno być lekceważone.

Dziennik Urzędowy MSZ nr 2 z 1946 roku.

dypłomatycznej może być również udzielona w języku ojczystym tj. polskim. Jeśli jednak placówka zwróci się notą w języku francuskim, to odpowiedź powinna również otrzymać w języku francuskim.

Rosnąca rola innych języków międzynarodowych, jak również malejąca w służbie dyplomatycznej znajomość języka francuskiego sprawiają, że obecnie w korespondencji dyplomatycznej stosowane są także inne języki międzynarodowe. W Wielkiej Brytanii, Stanach Zjednoczonych czy państwach Wspólnoty Brytyjskiej używa się wyłącznie języka angielskiego. Arabowie, Chińczycy, Koreańczycy i Japończycy posługują się w korespondencji dyplomatycznej językami ojczystymi. Ponieważ jednak znajomość tych języków wśród przedstawicieli władz różnych państw i obcych dyplomatów jest niewielka, nadawcy na ogół dołączają nieoficjalne tłumaczenia sporządzone w języku zrozumiałym dla adresata, tj. w jednym z języków powszechnie przyjętych w stosunkach międzynarodowych.

Dlatego też w doborze języka korespondencji dyplomatycznej należy pamiętać o pewnych ogólnych zasadach. Język odpowiedzi na otrzymaną korespondencję powinien być dostosowany do przyjętej miejscowej praktyki. W służbie konsularnej korespondencja może być redagowana w języku państwa przyjmującego, co znakomicie ułatwia kontakty z władzami lokalnymi danego kraju, jednak w korespondencji kierowanej do ministerstwa spraw zagranicznych kraju akredytacji stosuje się język przyjęty w stosunkach dyplomatycznych z danym państwem. Jeśli otrzymane pismo jest zredagowane w jednym z tzw. języków światowych, np. angielskim, francuskim lub hiszpańskim, wówczas odpowiedź powinna być zredagowana w tymże języku. Kwestia stosowania własnego języka lub języka państwa trzeciego w korespondencji dyplomatycznej może być uregulowana w formie porozumienia między ministerstwami spraw zagranicznych zainteresowanych państw.

Powszechnie obowiązuje w korespondencji zasada nakazująca by na każde pismo udzielić odpowiedzi. Jeśli nie można udzielić jej natychmiast należy potwierdzić otrzymanie pisma i poinformować o podjęciu działań zmierzających do załatwienia sprawy, z zapewnieniem udzielenia późniejszej odpowiedzi o uzyskanym wyniku. Brak odpowiedzi lub jej opóźnianie może zostać przyjęte jako wyraz lekceważenia partnera lub sprawy. Oczywiście nie wymaga odpowiedzi pismo z podziękowaniem za okazaną przysługę, gościnę lub przesłany upominek. Nie należy również oczekiwać odpowiedzi na pismo, przy którym przesyłamy żądany dokument czy wyjaśnienie sprawy.

Forma odpowiedzi powinna być dostosowana do formy otrzymanego pisma. Jeżeli treść pisma jest nie do przyjęcia wówczas należy udzielić odpowiedzi zawiadamiającej o odrzuceniu treści pisma, podając zwięźle swoje argumenty. W przypadku kiedy treść pisma nie pozwala na jego przyjęcie z poważnych przyczyn merytorycznych praktykuje się zwrócenie pisma (z krótkim uzasadnieniem zajętego stanowiska). Natomiast jeśli treść pisma bądź jego forma jest obraźliwa, zwracamy pismo bez komentarza. Redagując pismo urzędowe czy odpowiedź na list należy mieć na uwadze fakt, że może ono stanowić dowód rzeczowy w konkretnej sprawie. Niewłaściwie lub niezręcznie zredagowane pismo w sprawach prawno-konsularnych może wywołać także określone skutki prawne lub narazić na poniesienie dodatkowych kosztów.

Należy pamiętać, że korespondencja nie może być ujawniona bez wyrażnej zgody nadawcy, co oznacza, że również nie może być podana do publicznej wiadomości (do prasy). Niezależnie od ewentualnych skutków prawnych, a w dyplomacji także politycznych, byłoby to naganne moralnie naruszenie zasady prywatności.

Szczególną kategorię stanowią w dyplomacji pisma tajne lub poufne, których treść nie powinna być ujawniana i komentowana dla dobra sprawy. Pisma poufne to takie, których istnienie może być znane ale nie ich treść, natomiast nawet samo istnienie pism tajnych nie powinno być ujawniane publicznie. Omawiane zasady dotyczą naturalnie także kontaktów handlowych, negocjacji czy uzgadniania warunków współpracy z partnerami zagranicznymi.

W korespondencji dyplomatycznej wyróżnia się następujące rodzaje pism:

Listy uroczyste, podpisane przez prezydenta i adresowane do głowy innego państwa z okazji ważnego wydarzenia (wyboru na stanowisko, jubileuszu pełnienia funkcji itp.), pisane są na wysokogatunkowym papierze dużego formatu i zaopatrzone wielką tłoczoną pieczęcią państwową. Czasami, o ile dotyczą stosunków międzypaństwowych, kontrasygnowane są przez ministra spraw zagranicznych. Mogą one służyć zawiadomieniu o objęciu funkcji przez nowo wybranego prezydenta lub uwierzytelnieniu przedstawiciela dyplomatycznego (np. listy akredytujące ambasadora).

Listy gabinetowe stosuje się w przypadkach oficjalnych ale nie uroczystych. Tytulatura może być w wersji skróconej, stosowana jest mniejsza pieczęć państwowa. Kontrasygnata ministra spraw zagranicznych nie jest regułą. Listy stosowane są dla przedstawienia jakiegoś problemu politycz-

nego, zajęcia osobistego stanowiska wobec wydarzeń, przekazania lub przyjęcia zaproszenia, podziękowania za otrzymane gratulacje lub życzenia.

Listy odręczne nie koniecznie są pisane własnoręcznie przez głowę państwa. Własnoręczne pismo ogranicza się do odezwy i końcowych słów formuły grzecznościowej. Listy takie są mniej oficjalne i bardziej osobiste. Wykorzystywane są dla przedstawienia nieoficjalnego stanowiska lub poglądu na dana sprawę. Mogą być także formą nieoficjalnej interwencji.

Patenty i orędzia nie mają określonego adresata, kierowane są *urbi et orbi* („miastu i światu” czyli „do wszystkich i każdego”). Do nich zalicza się tzw. listy komisyjne o mianowaniu konsula, które nie są bezpośrednio adresowane i przekazywane są notą do MSZ. Orędzie stanowi na ogół publiczne zajęcie stanowiska wobec znaczącego wydarzenia lub publiczne poinformowanie o wydarzeniu. Jest ono adresowane do ogółu.

Nota osobista jest formą stosowaną przez ambasadorów w korespondencji z ministrem w sprawach większej wagi lub w okolicznościach uroczystych. Redagowana jest w pierwszej osobie i podpisana. Tekst noty powinien być odpowiednio rozmieszczony. Najczęściej pisana jest na blankietach osobistych, z nadrukiem (*Ambasador RP, Minister Spraw Zagranicznych RP*), adresowana jest osobiście i zawiera datę. Nie stosuje się *pieczęci*. Nota osobista ma często charakter listu osobistego. Pismo dyplomatyczne mające cechy noty osobistej jest także stosowane w kontaktach handlowych, między oficjalnymi przedstawicielami dwu państw, przy zawieraniu porozumienia czy uzgadnianiu jego szczegółów (np. terminów płatności, wysokości kontraktu, etc.). Posiada zazwyczaj charakter poufny, a zawarte w nim porozumienia mają charakter wiążący dla obu stron.

Nota oficjalna (werbalna) jest najczęściej stosowana w korespondencji ambasady z MSZ i innymi ambasadami. Zredagowana jest w trzeciej osobie, na tzw. notowym *papierze*, z wydrukowanym lub wytłoczonym w nagłówku godłem państwa oraz nazwą ministerstwa lub misji, włącznie z nazwą państwa. Nota dyplomatyczna ma stałą formułę początkową: *Ministerstwo Spraw Zagranicznych Rzeczypospolitej Polskiej* (lub *Ambasada Rzeczypospolitej Polskiej w.....*) *przekazuje wyrazy szacunku Ambasadzie.....* (lub *Ministerstwu ... w innym kraju*) *i ma zaszczyt poinformować, że ...* (zakomunikować, że ...). Każda nota dyplomatyczna kończy się rutynową formułą: *Ministerstwo Spraw Zagranicznych Rzeczypospolitej Polskiej korzysta z okazji, aby ponowić Ambasadzie..... wyrazy głębokiego poważania*. Odstąpienie od tych grzecznościowych formuł stosowane jest czasami jedynie w ostrych notach protestacyjnych. Nota

werbalna nie zawiera odezwy i nie jest podpisywana, zawiera natomiast miejsce i datę wystawienia. Poniżej tekstu przykłada się okrągłą pieczęć urzędu z godłem państwa (tuszową), na której lub obok której, można przyłożyć parafę.

Nota werbalna jest stosowana zarówno w sprawach ważnych, nawet zasadniczych (np. protest ambasady wobec dyskryminacji), jak i w bieżących sprawach rutynowych (powiadomienie o przybyciu na placówkę nowego dyplomaty, prośba o zarejestrowanie samochodu, wydanie zwolnienia celnego na wwożone mienie przesiedlenia itp.). Przekazuje się ją wraz z kopia, na której może być parafa.

Nota okólna wysyłana jest przez MSZ do wszystkich misji dyplomatycznych w danej stolicy celem poinformowania ich, lub za ich pośrednictwem ich rządów, o jakimś fakcie lub stanowisku zajęтым w określonej sprawie (np. o nominacjach w rządzie lub MSZ, w celu podania miejsca i czasu składania życzeń albo kondolencji itp.). Noty okólne adresowane do wszystkich misji dyplomatycznych w danej stolicy wysyłają także placówki dyplomatyczne informując o wyjeździe szefa placówki, zmianach w składzie personalnym placówki, zmianie adresu, godzin urzędowania itp. Podobnie jak nota werbalna jest ona redagowana w trzeciej osobie, zawiera formy grzecznościowe, nie jest podpisywana a jedynie paraflowana oraz posiada pieczęć.

Nota zbiorowa na ogół wysyłana jest łącznie przez przedstawicieli kilku państw celem przedstawienia ich wspólnego stanowiska w określonej sprawie. Sporządzona w jednym egzemplarzu w układzie analogicznym jak nota osobista lecz podpisana przez wszystkich współautorów. Jest ona wręczana adresatowi, np. ministrowi lub zastępcy, przez wszystkich współautorów, lub w ich imieniu przez dziekana CD.

Nota identyczna jest analogiczna do noty zbiorowej, ma jednak mniej uroczysty charakter i każda ambasada wysyła ją oddzielnie we własnym imieniu. Noty wysyłane są równocześnie i dotyczą tej samej sprawy, wobec której zajmuje się wspólne stanowisko (np. sprawa bezpieczeństwa dyplomatów w danym kraju)

Memorandum jest to pismo dyplomatyczne służące do przedstawienia stanowiska w sprawie o dużej wadze politycznej. Zawiera zwykle dane o stanie faktycznym sprawy, argumenty oraz uzasadnienie polityczne, ekonomiczne bądź prawne (w zależności od rodzaju sprawy) i jest zakończone wnioskami. Nie zawiera adresata, formuł grzecznościowych, podpisu i pieczęci. Data umieszczana jest na początku lub na końcu tekstu. Na ogół

jest wręczane przez ministra ambasadorowi, lub odwrotnie, z ustnym komentarzem i rozwinięciem tematu. Memorandum może również zostać przesłane przy nocie osobistej lub werbalnej.

Aide - mémoire służy jako pisemne potwierdzenie ustnie przekazanego stanowiska czy oceny stanu faktycznego sprawy, dla uniknięcia nieporozumienia lub niewłaściwej interpretacji. Pod względem formy jest ono zbliżone do memorandum (brak adresata, form grzecznościowych i podpisu). Datę umieszcza się na dole, w lewym rogu. Redaguje się w formie bezosobowej, na zwykłym papierze lub na blankiecie urzędowym, umieszczając w nagłówku napis *aide - mémoire*. Wręcza się po zakończeniu rozmowy, a odbiorca ma obowiązek odnotować przez kogo i w jakich okolicznościach zostało wręczone.

Pro memoria, inaczej notatka dla pamięci, zawiera streszczenie ustnego oświadczenia. Wręcza się bezpośrednio po odbyciu rozmowy, albo wkrótce po niej, dla potwierdzenia i utrwalenia tego co było powiedziane. Nie zawiera adresata, podpisu ani pieczęci. Datę umieszcza się w kolejnym wierszu po ostatnim zawierającym tekst. Redagowana jest bezosobowo, tytuł umieszcza się w nagłówku nad tekstem.⁴⁸ Osoba, która otrzymała tego rodzaju notatkę sama odnotowuje na niej okoliczności i datę wręczenia, włączając ją jako dokument do akt sprawy.

List osobisty, półoficjalny lub prywatny jest formą szeroko stosowaną wśród dyplomatów. Pisany jest na arkuszu mniejszym niż notowy, na papierze z nadrukiem (*Ambasador RP, Konsul Generalny RP, Radca Handlowy*). Datę umieszcza się w prawym górnym rogu pierwszej strony, adres w dolnym lewym rogu. List jest podpisany tylko nazwiskiem. Najczęściej dotyczy spraw protokolarnych lub osobistych - zaproszenia, podziękowania, informacji o wyjeździe.

Deklaracja (oświadczenie) jest stosowana rzadko. Zazwyczaj stosuje się ją jako akt jednostronny, stwarzający prawa i obowiązki dla innych państw (np. ogłoszenie blokady Kuby przez USA) lub oświadczenie zawierające zespół postanowień umownych, na mocy których sygnatariusze zobowiązują się utrzymywać pewną linię postępowania (np. deklaracja o neutralności czy moratorium na dokonanie prób nuklearnych). Deklarację może stanowić oświadczenie państwa lub państw, skierowane do wszystkich państw i narodów, wyjaśniające przyjęte sposoby postępowania lub poglądy, stanowiska i postanowienia w określonych sprawach (np. Karta Atlantycka z 1941 r.). Forma ta jest stosowana również podczas spotkań szefów

Amerykanie taki dokument określają coraz powszechniej stosowaną nazwą - *talking points*.

państw lub rządów dla wyrażenia stanowiska czy opinii w konkretnej sprawie bądź wobec określonego wydarzenia międzynarodowego. Nie zawsze wywołuje ona międzynarodowe skutki prawne. Najczęściej stanowi jedynie wyraz politycznej woli.

W służbie zagranicznej (MSZ) w kontaktach placówki z ministerstwem należy wyróżnić następujące formy korespondencji urzędowej:

- Q *claris*** - zwięzła forma informacji przekazywana drogą radiową, otwartym nie szyfrowanym tekstem, dot. wydarzeń w stosunkach dwustronnych lub mogących mieć wpływ na te stosunki. Może dotyczyć także spraw administracyjnych lub innych związanych z funkcjonowaniem placówki. Szczególnie konsulaty wykorzystują tę formę kontaktów. Clarisy podpisuje szef placówki lub upoważniony kierownik wydziału.
- Q *fax*** - jest coraz popularniejszym sposobem bezzwłocznego przekazywania korespondencji urzędowej. W przypadku gdy ma ona charakter osobisty (życzenia, zaproszenia) lub finansowy, w ślad za faksem korespondencję przesyła się pocztą lub przez doręczyciela.
- Q *e-mail*** (poczta elektroniczna) - wykorzystywana jest przesyłania do materiałów informacyjnych i instrukcyjnych. Przesyłanie informacji tą drogą jest dogodne dla ich dalszego rozsyłania, przetwarzania lub wprowadzania do bazy danych.
- Q *depesza*** (szyfrogram) - informacja polityczna tajna lub poufna w treści, pilna, mogąca mieć wpływ na wzajemne stosunki polityczne lub handlowe, zawierająca komentarz, wnioski, propozycje działań. Jest zaszyfrowana i adresowana zazwyczaj do dyrektora odpowiedniego departamentu, podpisywana przez ambasadora (szefa placówki). Wyjątkowo może być adresowana do ministra lub premiera, ze względu na wagę sprawy i potrzebę bezpośredniego poinformowania o niej, bądź uzyskania decyzji. Depesze są przekazywane w tym samym dniu, podczas łączności radiowej, a w sprawach pilnych - natychmiast. Depeszą przesyła się informacje tajne lub poufne, wyłącznie do wiadomości adresata. Upoważniony pracownik rozpisujący depesze decyduje o rozszerzeniu rozdzielnika na inne osoby. W obu wyżej wspomnianych formach korespondencji pisze się zwięźle, podając nazwisko adresata z pominięciem jego tytułu i funkcji.
- Q *notatka informacyjna*** - omawiająca problem czy sytuację w danym kraju, zawierająca ocenę stanu faktycznego i wnioski. Adresowana jest najczęściej do odpowiedniego departamentu i podpisywana przez oso-

bę, która ją opracowała. Przesyłana jest przy piśmie ambasadora (co oznacza jej akceptację) i wysyłana pocztą kurierską.

Q raport okresowy lub roczny - zawierający kompleksową informację i ocenę sytuacji społeczno-politycznej i gospodarczej w danym kraju, stan wzajemnych stosunków oraz wnioski dla ich rozwoju, opracowywany jest przez zespół merytorycznych pracowników, a podpisuje go szef placówki. Raport wysyłany jest jako poufny materiał pocztą kurierską do MSZ.

W korespondencji urzędowej stosowana jest zasada, że pisma adresowane do premiera podpisuje minister, do ministra, wiceministrów i dyrektorów departamentów - ich odpowiednicy, a na placówce ambasador, do kierowników niższego szczebla - upoważniony pracownik ambasady.

W korespondencji urzędowej *zalecane* jest zachowywanie i przestrzeganie zasad stosowanych w korespondencji dyplomatycznej, w szczególności tych, które pozwalają na wyrażenie szacunku dla adresata. Nie mają natomiast powszechnego zastosowania tradycyjne formy i zwroty grzecznościowe charakterystyczne dla not dyplomatycznych.

Poczta elektroniczna (**e-mail**) pozwala na szybkie i łatwe komunikowanie się z partnerem. Poczta komputerowa, podobnie jak inne rodzaje korespondencji, wymaga stosowania określonych reguł jej redagowania.

Starannie napisana informacja dobrze świadczy o nadawcy. Należy dokładnie sprawdzić adresy osób do których wysyłamy wiadomość. Jeśli ten sam list wysyłamy do kilku osób warto je poinformować, że nie są jedynymi adresatami. Biorąc udział w dyskusji nie należy marnować czasu innych wysyłając informacje nie wnoszące niczego nowego do sprawy. Warto też pisać zwięźle i jasno precyzować temat korespondencji. Pisanie tekstu dużymi literami na ogół nie ułatwia zrozumienia zawartej w nim treści, natomiast wygląda mało elegancko.

VI

Organizacja oficjalnej wizyty delegacji zagranicznej

1 W służbie państwowej rozróżnia się wizyty oficjalne, robocze i prywatne. W biznesie i administracji państwowej przeważają wizyty robocze. Niektóre z nich mają bardziej oficjalny charakter, inne zaś bardziej prywatny.

1 Zasadniczym celem wizyt oficjalnych jest przeprowadzenie rozmów dwustronnych lub też udział w spotkaniach i konferencjach wielostronnych. W biznesie zazwyczaj mamy do czynienia z rokowaniami handlowymi lub uczestnictwem w międzynarodowych imprezach wystawienniczych i handlowych. W dużych firmach organizację wizyt o charakterze służbowym zapewniają wydziały zajmujące się stosunkami z zagranicą lub *public relations*.

Organizacją oficjalnych wizyt głów państwa, szefów rządów i ministrów spraw zagranicznych zajmuje się protokół dyplomatyczny MSZ. Za przygotowanie wizyt przewodniczących parlamentów, wicepremierów, ministrów odpowiedzialne są, zgodnie ze swoimi kompetencjami, instytucje zapraszające.

Od 1995 roku polski protokół przy organizacji wizyt zagranicznych kieruje się zasadami przyjętymi w państwach Unii Europejskiej. Szefowie protokołu dyplomatycznego ministerstw spraw zagranicznych krajów członkowskich Unii spotykają się dwa razy w roku celem omówienia interesujących problemów oraz ujednolicenia praktyki protokolarnej. Jednym z rezultatów tych spotkań jest *przyjęcie* jednolitych zasad zalecanych przy organizacji wizyt zagranicznych na najwyższych szczeblach władzy państwowej.

O protokolarnej opowie wizyty decyduje jej charakter. Zasadniczą sprawą jest ustalenie z czyjej inicjatywy i na czyje zaproszenie będzie się ona odbywała. Przyjazd osoby może mieć miejsce na zaproszenie odpowiedni-

ka (prezydenta lub monarchy innego kraju w przypadku głowy państwa, premiera lub rządu w przypadku wizyty rządowej lub ministra). Charakter wizyty jest określony w zaproszeniu.

Wyjazd do innego kraju osobistości oficjalnej może nastąpić również na zaproszenie organizacji międzynarodowej, organizacji pozarządowej, wyższej uczelni, instytutu naukowego itp. W takich przypadkach władze kraju przyjmującego angażują się w zorganizowanie pobytu gościa w bardzo ograniczonym zakresie.

Zaproszenie może obejmować także małżonkę(a). Zakłada się również, że osobom zapraszającym towarzyszą delegacje. Zgodnie z zasadami Unii Europejskiej w czasie wizyt państwowych składanych przez prezydentów lub monarchów gospodarze przyjmują na swój koszt delegację 15-osobową, w czasie oficjalnych wizyt premierów 10-osobową, a w czasie wizyt ministrów spraw zagranicznych 5-osobową.

Warto podkreślić, że zostaje zachowana ciągłość zobowiązań. Dotyczy ona zarówno stosunków oficjalnych jak i w znacznej mierze zobowiązań firm i instytucji o charakterze publicznym. Jeżeli następuje zmiana na stanowisku premiera, ministra, wojewody, rektora uczelni czy prezesa firmy, to nowo mianowani przejmują wszystkie zobowiązania swoich poprzedników zarówno w zakresie wizyt wyjazdowych jak i przyjazdowych. Protokół zaleca ponowienie zaproszenia przy okazji pierwszej korespondencji. Zazwyczaj jest to odpowiedź na otrzymane gratulacje z okazji objęcia stanowiska.

Zaproszenia oficjalne z reguły nie określają terminu wizyty. Stosuje się w nich formułę: termin wizyty zostanie ustalony kanałami dyplomatycznymi. Oznacza to, że w ramach swoich planów działalności zagranicznej na dany rok jedna ze stron sonduje nieoficjalnie (z reguły poprzez MSZ i swoją ambasadę) możliwość zrealizowania wizyty. Po pozytywnym sondażu następuje ustalanie tymi samymi kanałami dogodnego terminu. Kalendarze polityków z reguły wypełniane są z dużym wyprzedzeniem i dlatego też planowanie wizyt wymaga odpowiednio wczesnych działań. Wizyty państwowe w monarchiach i monarchów za granicą planowane są z co najmniej dwuletnim wyprzedzeniem. W krajach republikańskich zasady te są *znacznie* bardziej liberalne. Terminy wizyt premierów i ministrów spraw zagranicznych ustalane są z kilkumiesięcznym, a nawet kilkutygodniowym wyprzedzeniem.

Przyjmuje się, że wizyta nie powinna trwać dłużej niż jest to potrzebne i zgodne z miejscowymi zwyczajami. W Polsce wizyty państwowe i oficjalne

trwają w zasadzie trzy dni. Pierwsze dwa poświęcone są na rozmowy i spotkania oficjalne, trzeci dzień gość spędza w jednym z miast Polski. W Niemczech czas trwania wizyt oficjalnych wynosi na ogół 2-3 dni w Berlinie i Bonn oraz 1-3 dni w jednym lub kilku krajach związkowych (landach). W Wielkiej Brytanii wizyta państwowa rozpoczyna się we wtorek rano i kończy w piątek po południu. Z uwagi na fakt, że w Polsce coraz powszechniejszy jest 5-dniowy tydzień pracy wizyty służbowe powinny być realizowane od poniedziałku do piątku. To samo dotyczy terminów wizyt wyjazdowych. W krajach zachodnich bardzo ściśle przestrzega się zasady nie przyjmowania wizyt gości zagranicznych w czasie weekendu. W krajach muzułmańskich dniem świątecznym jest piątek, a weekend obejmuje piątek i sobotę. W Izraelu nie przyjmuje się delegacji w czasie szabasu, który rozpoczyna się w piątek po południu i trwa przez całą sobotę. Przestrzeganie tych zasad jest niezbędne, aby nie utrudniać pracy gospodarzom wizyty i nie narażać się na kłopotliwe sytuacje.

Po ustaleniu terminu wizyty drogą dyplomatyczną następuje uzgodnienie programu oficjalnego i towarzyszącego (np. zwiedzanie miasta, teatr, wizyta w terenie). Odrębny program jest przygotowywany dla pani, o ile szefowi delegacji towarzyszy małżonka.

Dla przygotowania programu niezbędne jest precyzyjne ustalenie ram czasowych wizyty, a więc dokładnej godziny i miejsca przybycia i wyjazdu delegacji. W dzisiejszych czasach najczęściej oznacza to przylot i wylot delegacji. Politycy z reguły podróżują obecnie samolotami specjalnymi. Oznacza to konieczność wcześniejszego uzyskania w drodze dyplomatycznej zgody na przelot, lądowanie i start danego samolotu. Dotyczy to nie tylko kraju docelowego, ale również krajów tranzytowych. Coraz częściej z samolotów prywatnych korzystają również biznesmeni. Trzeba wówczas ustalić na jakim lotnisku będzie lądować samolot.

Osobistościom oficjalnym towarzyszą na ogół delegacje. Skład delegacji zależy od charakteru wizyty i jej merytorycznego celu. Delegację oficjalną stanowią politycy i urzędnicy wysokiego szczebla. Z reguły delegacji oficjalnej towarzyszą doradcy i eksperci, personel techniczny oraz służby ochronny. Często politycy zabierają ze sobą także grupę biznesmenów i dziennikarzy. Organizator wizyty musi każdorazowo ustalić z przedstawicielami gości łączną liczbę przyjeżdżających osób, zakwalifikowanie ich do poszczególnych grup oraz precedencję, czyli kolejność na liście członków delegacji. Każda strona samodzielnie określa precedencję w ramach swojej delegacji.

Dla strony przyjmującej ma to praktyczne znaczenie przy planowaniu zakwaterowania gości, transportu, a także rozsadzania przy rozmowach, na spotkaniach i przyjęciach.

Program wizyty ustalany jest w drodze korespondencyjnej (noty, faxy) oraz telefonicznej. Zasadą jest, że wizytę uzgadnia się poprzez ambasadę w wizytowanym kraju. Oznacza to, że dla polskiego protokołu partnerem przy ustalaniu szczegółów wizyty prezydenta RP we Francji jest ambasada RP w Paryżu, a przy przygotowaniu wizyty premiera Hiszpanii w Polsce - ambasada Królestwa Hiszpanii w Warszawie.

Wizyty głów państw (w wyjątkowych przypadkach również szefów rządów) poprzedza zazwyczaj przyjazd grupy przygotowawczej złożonej z przedstawicieli protokołu dyplomatycznego, kancelarii prezydenta lub premiera, służb prasowych i odpowiedzialnych za bezpieczeństwo osobiste głównego gościa. Ustala się z nimi szczegóły protokołu w zależności od charakteru wizyty, zapoznaje się z przebiegiem ceremoniału powitania, ewentualnego składania wieńców, wizyt protokolarnych, a także pożegnania. Omawia formułę rozmów dwustronnych, skład uczestników rozmów i spotkań podczas wizyty, a także liczbę uczestników oficjalnego przyjęcia. Ustala się także obsługę wizyty przez tłumaczy, zasady akredytacji dziennikarzy i ich udziału w poszczególnych punktach programu. Szczegółowo omawia się także sprawy dotyczące bezpieczeństwa głównego gościa, a także organizację transportu i zakwaterowania delegacji.

W przypadku powitania na granicy, w pociągu lub na granicy wód terytorialnych, gościa wita dyrektor protokołu dyplomatycznego i ambasador kraju gościa. Większość wizyt rozpoczyna się jednak na lotnisku. W Warszawie gości oczekuje i wita minister reprezentujący prezydenta RP lub premiera, szef protokołu dyplomatycznego, ambasadorowie kraju gospodarza i kraju gościa oraz wyżsi urzędnicy MSZ. Jest to tzw. powitanie nieoficjalne. Ceremoniał oficjalnego powitania ma miejsce przed Pałacem Prezydenckim lub Kancelarią Prezesa Rady Ministrów. Ze względów praktycznych, aby oszczędzić politykom czasu przejazdu na lotnisko, oczekiwania i drogi powrotnej, praktyka ta jest coraz powszechniej stosowana na całym świecie. Wyjątek stanowi tradycja oficjalnego witania Ojca Świętego na lotnisku, bezpośrednio po przylocie.⁴⁹

⁴⁹⁾ Wyjątkiem była jednodniowa pielgrzymka Ojca Świętego w Polsce 22 maja 1995 roku, kiedy w ramach swojej wizyty w Czechach Jan Paweł II przybył do Skoczowa i powrócił do Czech z Żywca. Na wyraźne życzenie Ojca Świętego na lądowiskach helikopterowych witali go i żegnali jedynie: biskup diecezji bielskiej, nuncjusz apostolski i dyrektor protokołu MSZ.

Ceremoniał powitania z honorami wojskowymi różni się w poszczególnych krajach kolorystyką strojów, dryllem musztry i wojskowego kroku. Mają one jednak pewne cechy wspólne: meldunek dowódcy o gotowości do powitania, odegranie hymnów państwowych, oddanie hołdu sztandarowi i przegląd kompanii reprezentacyjnej gwardii honorowej). Przy wizytach głów państw wystawia się trzy rodzaje broni (wojska lądowe, lotnictwo i marynarka wojenna). Przy wizytach premierów - tylko wojska lądowe. W niektórych krajach na cześć głowy państwa oddawane są saluty armatnie (21 salw). Stałym elementem ceremonii powitania jest również prezentacja gościowi czołowych osobistości państwowych uczestniczących w powitaniu oraz prezentacja gospodarzowi delegacji towarzyszącej gościowi. W Polsce oraz na uroczystość powitania głowy państwa w czasie wizyty państwowej zaprasza się szefów misji dyplomatycznych (na powitanie premierów jedynie dziekana korpusu dyplomatycznego) oraz szefów władz cywilnych i wojskowych stolicy.

W niektórych krajach przy okazji oficjalnej wizyty głowy państwa protokół przewiduje prezentację szefów misji dyplomatycznych jako oddzielny punkt programu.. Może ona mieć miejsce w rezydencji gościa lub innym pomieszczeniu reprezentacyjnym.

Uczestnicząc w programie oficjalnej wizyty należy pamiętać, że ubiór powinien być dostosowany do okoliczności i pory dnia: uroczyste powitanie, rozmowy, śniadanie, obiad, składanie wieńców itp. W zaproszeniu na oficjalny obiad na ogół określa się rodzaj ubioru.

Planując rozmowy delegacji należy przewidzieć jaki łączny czas będzie potrzebny na ten cel i w jakiej formule powinny przebiegać rozmowy. Różniamy następujące formy rozmów:

- *rozmowa w cztery oczy* - oznacza spotkanie jedynie dwóch polityków, lub tylko z tłumaczami i ew. osobami zapisującymi przebieg rozmów (tzw. *notetakers*);
- *rozmowy w wąskim gronie* - prowadzone są z udziałem jednego doradcy (lub ministra) i ambasadora każdej ze stron. Mogą także uczestniczyć tłumacze i protokolanci;
- *rozmowy plenarne* - z udziałem całych delegacji. Mogą się rozpocząć już w trakcie trwania rozmów w cztery oczy lub w wąskim gronie. Do czasu przyścia szefów delegacji rozmowom przewodniczą najstarsi rangą członkowie delegacji;
- *rozmowy w grupach tematycznych* - prowadzone w czasie rozmów w cztery oczy lub w wąskim gronie, bądź też przed rozpoczęciem rozmów

plenarnych. Przy rozmowach w tej formule przewodniczący grup referują na rozmowach plenarnych ustalenia przyjęte w grupach tematycznych.

Przedwizytą należy ustalić skład uczestników poszczególnych rozmów. Podobnie ustala się skład osób biorących udział w innych spotkaniach organizowanych dla gości. Przyjmuje się zasadę zachowywania równowagi liczbowej po obu stronach stołu.

Na stole rozmów, który może być nakryty zielonym suknem jeśli nie jest odpowiednio elegancki, umieszcza się kartoniki z nazwiskami uczestników. Kartoniki te powinny być odpowiedniej wielkości i należy je wypełniać dwustronnie. Pozwala to osobom zasiadającym z przeciwnej strony stołu na łatwe identyfikowanie rozmówców. Można także przygotować i rozłożyć notesy (najlepiej firmowe) oraz długopisy lub dobrze zatemperowane ołówki. Na stole nie stawia się proporczyków. Można natomiast w sali obrad umieścić flagi krajów gościa i gospodarza.

W czasie rozmów podaje się tylko napoje chłodzące (woda mineralna i soki) oraz kawę lub herbatę. Nie powinno się serwować słodczy, crackerów, paluszków itp. Jeżeli rozmowy trwają dłużej można przygotować w sąsiedniej sali bufet z małymi przekąskami by zaprosić uczestników w czasie przerwy w rozmowach. W trakcie trwania rozmów nie wypada palić, w związku z czym na stole nie stawia się popielniczek. W Polsce palenie w salach obrad jest ustawowo zabronione.

Delegacji gości oferuje się honorowe miejsca tzn. po prawej stronie, jeśli wejście jest od szczytu stołu lub też *vis a vis* okien, jeżeli w sali stół jest ustawiony wzdłuż głównego okna. Jeżeli na jednej ze ścian wzdłuż stołu jest umieszczone godło narodowe, to gospodarz zajmuje miejsce na jego tle.

Odrębny problem stanowi przygotowanie dokumentów związanych z wizytą, jak: materiały do rozmów, oficjalne toasty, ich tłumaczenie i druk w języku gości (ew. wymiana tekstów toastów przed ich wygłoszeniem). Projekty dokumentów przygotowuje na ogół MSZ i przekazuje je do kancelarii gospodarza wizyty. Przed wizytą organizuje się konferencję prasową, *briefing* dla prasy dla poinformowania o szczegółach programu i oczekiwaniach merytorycznych związanych z wizytą..

Ważną kwestią jest ustalenie języka rozmów. Często stosuje się język ojczysty każdej ze stron, co wynika z zasady suwerenności państw. W rozmowach handlowych stosowane są zazwyczaj języki: angielski, niemiecki, rosyjski, zależnie od uzgodnienia. Istotną sprawą jest zapewnienie własnego tłumacza. Zazwyczaj tłumacz przekłada wystąpienie swojego przewodniczącego

go delegacji na język obcy. Wystąpienie gościa tłumaczy jego tłumacz. Czasami czyni się wyjątki od tej zasady, kiedy tłumacze wolą przekładać na swój język ojczysty. Optymalnym rozwiązaniem jest zapewnienie tłumaczenia symultanicznego (tłumacze w kabinach). Jeżeli nie pozwalają na to warunki, stosuje się tłumaczenie konsekutywne przy stole. Tłumacze siadają po lewej stronie przewodniczących delegacji i ich miejsce nie jest liczone przy rozsadzaniu uczestników rozmów wg precedencji. Klasycznym sposobem rozsadzania przy stole rozmów jest wykorzystanie zasady *prawa - lewa*. Najstarszy rangą członek delegacji siada po prawej stronie przewodniczącego, następny w kolejności po jego lewej ręce, i dalej przemiennie.

Rozmowy prowadzi szefowie delegacji. Gospodarz po słowach powitania, jeżeli uczestnicy się nie znają, powinien przedstawić towarzyszących mu współpracowników, wymieniając funkcje, imię i nazwisko oraz ewentualnie dodając kilka słów charakterystyki. To samo powinien uczynić gość. Po zakończeniu kurtuazyjnych powitań i prezentacji, zgodnie z ogólnie przyjętą zasadą, gospodarz udziela najpierw głosu gościowi. Od tej zasady mogą być wyjątki jeśli inicjatorem rozmów i tematów jest strona przyjmująca. Wówczas ona dokonuje wprowadzenia do tematyki rozmów. Członkowie delegacji zabierają głos jedynie wówczas, gdy są o to imiennie poproszeni, z reguły dla zreferowania szczegółowej kwestii z zakresu swoich kompetencji.

W trakcie prowadzenia rokowań, gdy nie ma zgodności poglądów lub występują różnice zdań, można wstępnie przemilczeć sprawę i powrócić do tematu w kolejnej części rozmów (... rozumiemy że, ... ale ...), nie zamykając dyskusji i pozostawiając szansę jej kontynuacji. Można też zaproponować, aby temat sporny został uzgodniony w trybie roboczym, przez upoważnionych członków obu delegacji. Jak już wspomniano - odpowiedzi na określone pytania lub wyjaśnień mogą udzielać także osoby uczestniczące w rozmowach, jeśli zostaną do tego upoważnione przez przewodniczącego delegacji.

Podpisywanie umów (przy wizytach gospodarczych kontraktów) jest częstym elementem wizyt. Powinno się temu nadać szczególnie uroczysty charakter.

Przy sporządzaniu umów obowiązuje reguła alternatu. Umowy bilateralne są z reguły sporządzane w językach umawiających się stron. Każda ma swój alternat (łac. *alternate* - czynić coś na przemian). W przypadku umowy sporządzanej w językach polskim i niemieckim, w egzemplarzu przeznaczonym dla strony polskiej na pierwszym miejscu będzie: Polska, na-

zwa polskich instytucji, miejscowości, nazwiska polskiej delegacji itd., natomiast w alternatach niemieckich na pierwszym miejscu: znajdują się: Niemcy, nazwy instytucji niemieckich itp. Wynika to z zasady równości państw, a tym samym umawiających się stron. Każda ze stron sprawdza swój tekst, tłumaczenie na swój język. Każdą stronę umowy parafuje przewodniczący delegacji negocjującej, co równocześnie oznacza uzgodnienie tekstu i jego robocze przyjęcie. Tekst przedkładany do ostatecznego podpisu powinien być wcześniej w trybie roboczym parafowany. Reguła alternatu obowiązuje również przy podpisach i pieczęciach (z lewej strony - pierwszej). Tak traktowana lewa strona nazywana jest także *prawicą heraldyczną* (na rysunku postaci *en face* prawa ręka znajduje się po lewej stronie obrazu).

Umowa międzypaństwowa pisana jest na papierze traktatowym (polski ma obwódkę białą-czerwoną), spięta albo przeszyta wstążeczką lub sznurkiem w barwach narodowych, umieszczona w specjalnej obwolucie z godłem państwowym. Stół do podpisania umowy (przykryty zielonym sukniem, bądź gładki, mahoniowy) przygotowuje się na środku sali umieszczając na nim proporzki flag narodowych. Zarówno proporzki, jak i ewentualnie ustawione z tyłu flagi ustawia się wg następującej zasady: flaga i proporzki gościa po prawej stronie flagi i proporzki gospodarza, tak aby były po tej samej stronie co odpowiednie osoby podpisujące umowę. Jeżeli podpisanie umowy odbywa się w obecności przełożonych (np. prezydentów lub premierów), to z reguły stają oni za krzesłami osób podpisujących.⁵⁰

Najpierw każda ze stron podpisuje własny alternat, a następnie - drugiej strony. Po podpisaniu umowy, co na ogół następuje w obecności obu delegacji i zaproszonych osobistości, tekst polski wręcza Polakowi druga strona - i *vice versa*. Teczke z umową podaje się prawą ręką do lewej ręki partnera, odbierając w tym samym czasie teczkę od partnera lewą ręką. W ten sposób każdy po wymianie ma dokument w lewej ręce, a prawą wolną do uścisku dłoni. Obserwacja dowodzi, że bardzo często podpisujący nie znają tej prostej zasady.

W przypadku kilku umów można je podpisywać kolejno, rozpoczynając od najważniejszej (zwłaszcza jeżeli następne niejako z niej wynikają) lub też od najmniej ważnej, kończąc na tej, która jest podpisywana przez prezydentów lub premierów i stanowi ukoronowanie uroczystości. W umowie

⁵⁰⁾ Podpisanie umowy obsługuje dwóch pracowników, którzy podają egzemplarze umowy do podpisania i wymieniają je celem podpisania przez drugą osobę. Strony na których składa się podpisy powinny być założone zakładką lub spinaczem, aby ułatwić ich przekładanie do podpisu. Organizatorzy powinni przygotować pióra do podpisywania umów i suszki, którymi osoby obsługujące wysuszają atrament, trudno wchłaniający się na dobrym kredowym papierze.

wielostronnej przyjmuje się kolejność wymieniania państw podpisujących się, składu ich delegacji oraz podpisywania - w porządku alfabetycznym, w języku w jakim została ona sporządzona. Nie narusza to zasady suwerenności państw uczestniczących w danej umowie.

Jeżeli podpisywanie następuje w obecności przełożonych, to osoby podpisujące odbierają następnie gratulacje od swoich przełożonych. Uroczystości podpisania umów mogą również towarzyszyć krótkie przemówienia przewodniczących delegacji oraz lampka szampana.

Po zakończeniu uroczystości goście pierwsi opuszczają salę a gospodarz odprowadza ich do drzwi. Do samochodów gościom towarzyszy osoba z protokołu lub wyznaczona przez gospodarza, która wcześniej wprowadzała gości i opiekowała się nimi przy stole. Gospodarz, chcąc okazać gościowi szczególny szacunek, może odprowadzić go do samochodu. Wówczas powinien poczekać do jego odjazdu.

Program wizyty gościa czy też delegacji zagranicznej może przewidywać także inne rozmowy i spotkania. Gościowi organizuje się na ogół także wizyty u innych rozmówców: politykowi - u przedstawicieli parlamentu czy partii politycznych, naukowcowi - w innych instytucjach naukowych, akademii nauk, ministerstwie edukacji, biznesmenowi - w izbie handlowej i przemysłowej, instytucjach gospodarczych, finansowych itp.

W czasie wizyty głowy państwa organizowane są spotkania w parlamencie z marszałkami obu izb. Wyrazem szczególnego wyróżnienia gościa jest zaproszenie go do wygłoszenia przemówienia na forum obu izb parlamentu. Niższą rangę mają wystąpienia polityków na forum komisji spraw zagranicznych. Proponowane one są niektórym premierom i ministrom spraw zagranicznych.

Głowa państwa w czasie państwowej wizyty w innym kraju przyjmuje zazwyczaj w swojej rezydencji premiera oraz ewentualnie ministra spraw zagranicznych. Może również w swojej rezydencji spotkać się z innymi politykami, w tym także opozycyjnymi. Spotkania takie organizowane są zawsze za wiedzą gospodarzy. Umawia je protokół dyplomatyczny gospodarzy albo ambasada gościa.

W czasie oficjalnych wizyt szefów rządów i ministrów spraw zagranicznych przewiduje się wizytę u przewodniczącego parlamentu i inne spotkania z politykami. Minister spraw zagranicznych składa wizytę kurtuazyjną premierowi.

Na ogół podczas wizyt organizuje się program mający zaprezentować dorobek dwustronnej współpracy oraz umożliwić lepsze wzajemne poznanie się partnerów, a także promocję wzajemnych kontaktów gospodar-

czych, naukowych, kulturalnych itp.. Tym celom służą wystawy, seminaria, konferencje okrągłego stołu, występy artystyczne, imprezy gastronomiczne i inne. Gość, zazwyczaj w towarzystwie gospodarza wizyty bierze udział w takich imprezach, pozdrawia uczestników, wygłasza wykład, odpowiada na pytania lub uczestniczy w wydanym z tej okazji przyjęciu.

Podczas oficjalnych wizyt głowy państwa, szefa rządu i ministra spraw zagranicznych stałym elementem programu w Warszawie jest składanie wieńca na Grobie Nieznanego Żołnierza. Program ceremonii przewiduje: odegranie hymnu gościa, złożenie wieńca, chwilę ciszy, odegranie hymnu polskiego, dokonanie wpisu do księgi pamiątkowej oraz wysłuchanie informacji o historii grobu. Głowie państwa oddają honory trzy rodzaje broni, a wieńiec niosą oficerowie. W pozostałych przypadkach kompania złożona jest tylko z wojsk lądowych, a wieńiec niosą żołnierze. W uroczystości uczestniczą przedstawiciele władz wojewódzkich i stołecznych. Przy składaniu wieńców lub kwiatów pod innymi pomnikami w Warszawie (np. pod Pomnikiem Powstania Warszawskiego lub Pomnikiem Bohaterów Getta) na ogół wystawiana jest tzw. mała asysta wojskowa.

Stałym elementem programu wizyt jest oficjalne przyjęcie wydawane na cześć gościa. W przypadku wizyt państwowych jest to obiad oficjalny (*state banquet* lub *state dinner*). Z reguły obowiązuje przybycie w strojach wieczorowych. (w Polsce smoking i długa suknia; w monarchiach frak oraz odznaczenia). Przed wejściem na salę bankietową gospodarze i goście ustawiają się w tak zwanej linii powitania (*receiving line*) w kolejności: gospodarz, gość, małżonka gościa i małżonka gospodarza. Szef protokołu lub mistrz ceremonii przedstawia wszystkich gości.⁵¹ Przed rozpoczęciem obiadu grane są hymny narodowe (w niektórych krajach nie ma tego zwyczaju, lub też hymny grane są po toastach). Na początku obiadu (lub po daniu głównym) wygłaszane są oficjalne toasty. Są to kilkuminutowe przemówienia na tematy związków łączących oba kraje, spraw politycznych, rezultatów wizyty, zakończone toastem. Wygłaszane są one w językach narodowych. Tłumaczenia tekstu toastów ułożone są na stołach dla każdego gościa w odpowiednim języku.

W niektórych krajach istnieje zwyczaj wydawania przez gościa przyjęcia rewanżowego na cześć gospodarza. Czasami jest ono połączone z narodowym programem artystycznym.

⁵¹ W czasie aperitif'u rozdaje się gościom karty do prezentacji zawierające imię, nazwisko i stanowisko gościa. Kartę tą goście wręczają przed prezentacją pracownikowi protokołu, który podaje ją osobie dokonującej prezentacji. Goście otrzymują również karteczki ze wskazaniem swojego miejsca przy stole.

Przyjęcia oficjalne (obiady lub śniadania) organizuje się także przy wizytach na szczęblu premiera i ministra spraw zagranicznych. Z reguły nie przewiduje się wówczas przyjęć rewanżowych. Jeżeli goście nie towarzyszą małżonka, to zazwyczaj organizuje się na jego cześć śniadanie (lunch).

Podczas wizyt państwowych może nastąpić wymiana odznaczeń. Na ogół szefowie państw wymieniają między sobą najwyższe odznaczenia przewidziane do nadawania cudzoziemcom. Wymiany odznaczeń dokonuje się symbolicznie, wręczając odznaczenie lub wpinając jego baretkę. W zależności od uzgodnień stron i od obowiązującego stroju (pełne odznaczenia nosi się tylko do fraka) na wieczornym przyjęciu nosi się odznaczenia, ich miniaturki lub baretki (rozetki). W większości krajów do smokingów nie zakłada się odznaczeń. Protokół brytyjski praktykuje jednak noszenie miniatur odznaczeń do smokingu. W czasie wizyty (a także podczas rewizyty) do garnituru zakłada się baretkę (lub rozetkę) odznaczenia. Niektóre z historycznych odznaczeń mają limitowaną liczbę orderów i po śmierci kawalera podlegają one zwrotowi do kapituły.

Czasami dokonuje się również odznaczenia członków delegacji i innych osób zaangażowanych w stosunki dwustronne i przygotowanie wizyty. Zgodnie z międzynarodowym zwyczajem strona przyjeżdżająca przywozi ze sobą dwu lub trzykrotnie więcej odznaczeń niż przyznają ich gospodarze. Bilans wyrównuje się przy rewizycie.

Wręczanie upominków przy okazji wizyt ma swoją długą tradycję. Niegdyś ściśle przestrzegano zasady (stosowanej jeszcze w niektórych krajach), że prezenty przywozi gość, a gospodarze się rewanżują. W Polsce przyjęła się praktyka, że strona goszcząca wręcza upominek, a gość się rewanżuje. Upominki powinny mieć charakter raczej symboliczny.

Program pobytu gości zagranicznych obejmuje zazwyczaj zwiedzanie miasta, najbardziej charakterystycznych atrakcji turystycznych, zabytków, a także imprezy kulturalne (recital, koncert, opera, teatr). W zależności od zainteresowań gościa można także zorganizować partię tenisa, golfu, wędkowanie lub polowanie.

Zakwaterowanie delegacji może być organizowane przez stronę przyjmującą lub też przez samych gości (w zależności od charakteru wizyty). Przed przyjazdem delegacji należy precyzyjnie ustalić kto za co płaci, aby nie było pod tym względem żadnych wątpliwości. Regułą jest, że pokrywane przez gospodarzy koszty hotelu obejmują jedynie zakwaterowanie (oraz śniadanie, jeżeli jest wliczone w cenę hotelu). Wszelkie dodatkowe usługi, jak rozmowy telefoniczne, mini bar, płatna telewizja, pranie i prasowanie pokrywają goście we własnym zakresie. Wyjątek od tej zasady może dotyczyć

tylko szefa delegacji - jeżeli tak zostało wcześniej ustalone. Koszty dodatkowej łączności specjalnej (tzw. sztywne łącze) mogą być instalowane na koszt gościa.

Jeżeli zapraszając delegację przewiduje się również pokrycie kosztów wyżywienia, to należy dać zlecenie restauracji hotelowej (otwarte lub limitowane), albo też można organizować każdy posiłek indywidualnie.

Transport powinien być zaplanowany tak, aby wszyscy przemieszczający się goście i towarzyszące im osoby miały zapewnione wygodne miejsca. W zależności od składu delegacji i jej liczebności mogą to być samochody osobowe, mikrobuse, a nawet odpowiedniej klasy autokary. Celowym jest zaplanowanie rozsadzenia gości w poszczególnych samochodach oraz zapewnienie osobnego samochodu dla przewiezienia bagażu delegacji.

Protokół dyplomatyczny przygotowuje książeczki (formatu kieszonkowego) ze szczegółowym programem oficjalnej wizyty. Są one drukowane w polskim języku dla gospodarzy i osób biorących udział w programie wizyty oraz w języku gościa, dla osób uczestniczących w delegacji. Goście przyjeżdżają także ze swoimi książeczkami zawierającymi program. Dobra organizacja wizyty wymaga, aby wszystkie wspomniane książeczki zawierały identyczne dane dotyczące terminów (godzin, minut), składu osobowego i opisów poszczególnych punktów programu.

Omawiana książeczka powinna zawierać następujące informacje:

- Q skład delegacji oficjalnej i osób towarzyszących;
- Q informacje dot. zakwaterowania (nr pokoi) i transportu (nr samochodów);
- Q minutowo rozpisane wszystkie punkty programu (ze scenariuszem i składem osób uczestniczących w poszczególnych spotkaniach);
- Q opisy ceremonii powitania i składania wieńców (ze szkicem sytuacyjnym);
- Q wykaz telefonów i adresów oraz osób odpowiedzialnych za realizację wizyty.

Jeżeli gościowi towarzyszy małżonka, to książeczka *zapiera* również opis odrębnego programu dla pań. Obejmuje on, *zależnie* od zainteresowań gościa, wizyty w instytucjach opieki społecznej, szkołach, szpitalach, muzeach itp.

Uroczystość pożegnania z ceremoniałem wojskowym ma miejsce tylko przy zakończeniu wizyty państwowej. W pozostałych przypadkach pożegnanie ma charakter nieformalny.

Na zakończenie wizyty wskazane jest przekazanie gościowi albumu ze zdjęciami z pobytu. Po powrocie delegacji do kraju należy wysłać list z po-

dziękowaniem. Analogiczne listy przekazują od siebie także ambasadorowie i ew. szefowie protokołu.

Odmienny jest protokół oraz organizacja wizyty delegacji handlowej, przyjeżdżającej na zaproszenie ministerstwa lub przedsiębiorstwa. Obowiązuje wówczas znacznie uproszczony protokół lecz wiele działań organizacyjnych jest podobnych.

Przyjazd delegacji zagranicznej (handlowej) poprzedza szereg działań:

- Q korespondencyjne uzgodnienie terminu i okresu pobytu delegacji, ustalenie jej składu osobowego, warunków pobytu (np. kto ponosi koszty hotelowe itp.), życzeń odnośnie programu pobytu, wizyt kurtuazyjnych, etc.
- Q uzyskanie akceptacji swego kierownictwa dla założeń programowych wizyty i własnych sugestii, a następnie przekazanie ich gościom (należy również poinformować o warunkach pobytu, pogodzie, etc.).
- Q dokonanie rezerwacji hotelu oraz przygotowanie programu towarzyszącego (wizyty kurtuazyjne, teatr, oficjalna kolacja, zwiedzanie kraju itp.).
- Q opracowanie szczegółowego programu z podaniem godzinowego rozkładu zajęć, od momentu przylotu (powitania) delegacji aż do jej odjazdu oraz informacji, kto z gospodarzy i kiedy będzie towarzyszyć delegacji. W programie zamieszcza się także nazwisko tłumacza, numery telefonów w biurze (dla ew. kontaktu) oraz adresy hotelu, rezydencji i odpowiednie numery telefonów.

Jeżeli delegacja korzysta z transportu lotniczego wskazana jest obecność osób witających na lotnisku ok. 15 minut przed przylotem. Po powitaniu można gości zapoznać z programem wizyty oraz omówić sprawy organizacyjne związane z pobytem i przewidywanymi spotkaniami. Bardziej praktyczne jest zapoznanie gości z programem po przyjeździe do rezydencji (hotelu), przy powitalnej kawie lub drinku. Członkowie delegacji na ogół spożywają śniadania we własnym gronie. Często mają one charakter roboczych narad i nie należy krępować gości swoją obecnością. Podczas lunchu gościom może towarzyszyć ktoś z gospodarzy. Najczęściej w lunchu uczestniczy główny gospodarz (przewodniczący) lub opiekun delegacji. Obiad (kolacja) może mieć bardziej uroczysty charakter i często odbywa się z udziałem także innych członków delegacji. Menu, w przypadku pobytu gości na koszt gospodarzy, jest z góry ustalone.

Podpisanie zawartego porozumienia, umowy bądź kontraktu odbywa się uroczystie z zachowaniem form stosowanych podczas wizyt oficjalnych.

Obiad pożegnalny delegacji odbywa się z udziałem przewodniczącego i osób, które uczestniczyły w rozmowach. Można także zaprosić osobistości, którym goście składali kurtuazyjne wizyty. Należy pamiętać o właściwym rozsadzeniu gości przy stole, zgodnie z ich rangą.

Podczas obiadu wygłasza się toasty. Są one nie tylko kurtuazyjną formą podziękowania za pobyt lecz stanowią zwięzłe podsumowanie rozmów czy rokowań, a także stwarzają okazję do wyrażenia zadowolenia z przebiegu wizyty.

Przyjęty jest zwyczaj, że na początku toastu wyraża się zadowolenie ze spotkania i dziękuje za zaproszenie. W części merytorycznej toastu dokonuje się krótkiego podsumowania wzajemnych stosunków i przeprowadzonych rozmów, podkreślając szczególnie zbieżne dążenia i zadania łączące partnerów. Dla ożywienia toastu można przytoczyć anegdotę lub nawiązać do jakiegoś wydarzenia we wzajemnych stosunkach w przeszłości. Praktykowane jest także przekazanie w toaście oceny współpracy czy też sugestii kontynuowania jej w przyszłości. Oficjalny toast kończy się zwrotem kurtuazyjnym, życzeniami oraz podziękowaniem dla wszystkich, którzy przyczynili się do sukcesu wizyty. Toast powinien być pełen kurtuazji lecz jednocześnie zwięzły i nie trwający dłużej niż kilka minut.

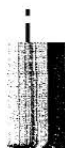
Wygłaszając toast należy najpierw zwrócić się w stronę honorowego gościa, jeśli uczestniczy w uroczystości, a następnie - gospodarza spotkania. Goście przy stole (uczestnicy uroczystości) w czasie wygłaszania toastów powinni przerwać konwersację, jedzenie lub picie, aby móc wysłuchać toastów z należytą uwagą.

Po toastach może mieć miejsce wręczanie upominków. Bardziej praktyczne jest natomiast dostarczenie upominków do pokoi hotelowych z wizytówką gospodarza w przeddzień odjazdu, tak aby ułatwić gościom ich zapakowanie.

Jeśli program wizyty przewiduje zwiedzanie miasta, muzeum, wyjście do teatru itp., wówczas gościom towarzyszą jedna lub dwie osoby ze strony gospodarzy (ew. z małżonkami). W programie należy także zaplanować czas wolny - na zakupy, prywatne wizyty oraz odpoczynek.

Delegację z hotelu odwozi się na lotnisko w tym samym składzie osób, które uczestniczyły w powitaniu. Jeśli wizyta była szczególnie udana przewodniczący (choć sam nie witał gości na lotnisku) może towarzyszyć delegacji aż do odlotu. Przed wyjazdem z hotelu należy sprawdzić godzinę odlotu, aby w przypadku zakłóceń komunikacyjnych nie przebywać zbyt długo na lotnisku. Powinno się także zaczekać aż samolot wystartuje.

Należy pamiętać o przygotowaniu i uzgodnieniu z partnerami komunikatu dla prasy o pobycie i przebiegu rozmów. Komunikat może być wspólny, lub każda ze stron publikuje własny. Obecnie często stosowaną formą - zastępującą komunikat prasowy - jest konferencja prasowa, organizowana po zakończeniu rozmów.



VII

Protokół na konferencji międzynarodowej

Wszelchstronny rozwój stosunków międzynarodowych w XX wieku przyczynił się do rozwoju dyplomacji wielostronnej, która przejawia się w formie konferencji międzynarodowych, spotkań szefów państw, ministrów spraw zagranicznych itp. Powstanie organizacji międzynarodowych (Liga Narodów -1919 r., ONZ - Organizacja Narodów Zjednoczonych - 1945 r.) wyspecjalizowanych (WHO - Światowa Organizacja Zdrowia, FAO - Organizacja ds. Wyżywienia i Rolnictwa, UNESCO - Organizacja Narodów Zjednoczonych ds. Szkolnictwa, Nauki i Kultury, itp.) oraz regionalnych (KBWE - Konferencja Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie - 1975 r., przekształcona w 1995 roku w OBWE - Organizację Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie, ASEAN, OJA, OPA), czy też strefy wolnego handlu (NAFTA - Północno Atlantyckie Stowarzyszenie Wolnego Handlu, CEFTA - Środkowo Europejskie Stowarzyszenie Wolnego Handlu), ugrupowania subregionalne (IŚE - Inicjatywa Środkowo Europejska), RPMB - Rada Państw Morza Bałtyckiego) czy wreszcie funkcjonowanie takich struktur integracyjnych jak Unia Europejska czy sojusz polityczno-wojskowy jakim jest NATO, rozwinęło dyplomację wielostronną, angażującą tysiące osób.

Współpraca międzynarodowa państw obejmuje różne dziedziny życia i wymaga zgodnego współdziałania przedstawicieli rządów, parlamentów, misji dyplomatycznych oraz organizacji i instytucji gospodarczych, naukowych i kulturalnych.

Polska aktywnie uczestniczy w pracach takich organizacji międzynarodowych jak: ONZ, WHO, FAO, MOP (Międzynarodowa Organizacja Pracy), UNESCO, OBWE i regionalnych, *poprzez* udział delegacji resortowych lub delegacji MSZ z udziałem przedstawicieli innych resortów. Na ogół prze-

wodniczącym delegacji jest przedstawiciel resortu wiodącego (w MOP - minister pracy i spraw socjalnych), a uczestniczą w nich przedstawiciele innych ministerstw lub instytucji.

Przed wyjazdem istnieje potrzeba uzgodnienia stanowiska jakie zajmie delegacja na konferencji oraz podziału ról w komisjach i podkomisjach. W tym celu naradę zwołuje resort wiodący. Należy opracować instrukcję wyjazdową zatwierdzaną przez premiera lub ministra. Rolę koordynacyjną przy jej opracowaniu spełnia MSZ lub resort wiodący. W składzie delegacji zazwyczaj uczestniczą przedstawiciele placówki dyplomatycznej: szef misji, zastępca lub radca, pomagając w uzyskaniu rozeznania sytuacji podczas konferencji oraz zabezpieczeniu strony prawnej i protokolarnej. W przypadku podpisywania umowy zobowiązującej państwo wymagane jest pełnomocnictwo podpisane przez *Prezesa* Rady Ministrów. Istotnym zadaniem jest także uczestnictwo w opracowaniu dokumentu końcowego konferencji.

Przygotowanie wyjazdu na konferencję lub sesję wymaga uzgodnienia składu osobowego delegacji, który następnie pisemnie zgłaszany jest organizatorom. Na podstawie zgłoszenia organizatorzy przygotowują dla uczestników przepustki (identyfikatory), miejsce na sali obrad, udział w komisjach itp.

Niezbędne jest notyfikowanie składu delegacji przez placówkę państwu zapraszającemu, albo w sekretariacie organizacji międzynarodowej, oraz określenie rangi dyplomatycznej przewodniczącego. Organizator zwykle publikuje skład poszczególnych delegacji, co ułatwia wzajemne kontaktowanie się uczestników.

Należy ustalić, jaki będzie obowiązywał język bądź języki konferencji. Wyjeżdżających obowiązuje znajomość jednego z nich (tłumaczenie kabiny). Np. w ONZ obowiązują: angielski, francuski, rosyjski, hiszpański, chiński oraz arabski.

Ważną rolę spełnia sekretarz delegacji, który pełni także funkcje protokolarne (umawia spotkania przewodniczącego delegacji, zawiadamia o posiedzeniach plenarnych komisji, odbiera materiały z sekretariatu konferencji, załatwia sprawy organizacyjne). Przy ważniejszych konferencjach może on pełnić rolę rzecznika prasowego, osoby upoważnionej do informowania dziennikarzy o przebiegu konferencji i pracach delegacji. Do jego obowiązków należy także zbieranie materiałów do sprawozdania. Może to również być obowiązkiem wyznaczonego członka delegacji.

Na konferencji obowiązuje jedno wspólnie uzgodnione stanowisko. Przedstawiciele resortów uczestniczący w konferencji dbają o interesy resortowe lecz nie powinni indywidualnie ich prezentować. Służą temu we-

wewnętrzne narady delegacji podczas których uzgadnia się stanowiska, zgłasza zastrzeżenia, ustala kto wystąpi w imieniu delegacji, kto i w jakiej będzie pracował komisji itp. Głos decydujący ma przewodniczący delegacji i on w zasadzie występuje na sesjach plenarnych. Doradcy oraz eksperci towarzyszący delegacji uczestniczą w pracach wewnętrznych, mogą być obecni na sesjach plenarnych lecz zabierają głos jedynie w zespołach roboczych bądź komisjach, prezentując wcześniej uzgodnione stanowisko.

Można uczestniczyć w konferencji także w charakterze obserwatora. Jest on upoważniony do przysłuchiwania się obradom, ale nie ma prawa czynnego udziału. Obserwator może zostać poproszony o przedstawienie w sposób ogólny stanowiska swego rządu. Oficjalny obserwator nie posiada też pełnomocnictw do podejmowania zobowiązań. Często obserwatorem bywa ambasador akredytowany w danym państwie.

Podczas konferencji międzynarodowej wielostronnej obowiązuje precedencja. Wszyscy uczestnicy zgodnie z zasadą suwerenności i równości każdego kraju, korzystają z tych samych uprawnień i mają takie samo prawo głosu. Dla uniknięcia sporów proceduralnych i prestiżowych na ogół stosuje się rozsadzanie delegacji na sali obrad. O ile jest ona niezbyt liczna zajmuje miejsca wokół okrągłego bądź prostokątnego stołu, co oznacza iż każda delegacja zajmuje pierwsze miejsce. W przypadku większej ilości osób, przy stole zajmują miejsce szefowie delegacji a pozostali członkowie w tyle za nimi. Przy większej ilości uczestników stosuje się losowanie pierwszeństwa, a kolejność państw ustala się wg. alfabetu języka jaki został przyjęty na danej konferencji. Drogą losowania ustala się zarówno rozsadzanie delegacji na sali obrad jak i kolejność wystąpień na sesji plenarnej ich przedstawicieli, a także kolejność przewodniczenia obradom, o ile wcześniej nie przyjęto, że konferencji przewodniczy przedstawiciel kraju gospodarzy albo przewodniczący lub sekretarz generalny danej organizacji międzynarodowej.

Także precedencja przy podpisywaniu dokumentów przyjętych na konferencji oraz kolejność wymieniania uczestników jest ustalana w porządku alfabetycznym wg języka w jakim konferencja obradowała. (Często jednak stosuje się opublikowanie dokumentu końcowego bez jego podpisywania. Stanowi on wówczas podsumowanie obrad albo przyjęcie rezolucji wyrażającej intencje, bez nadawania jej charakteru prawnie obowiązującego).

Konferencję międzynarodową zazwyczaj otwiera przedstawiciel państwa na obszarze którego została ona zwołana. W trybie roboczym, na spotka-

niu przewodniczących delegacji, uzgadnia się procedurę i sprawy organizacyjne. Może również zostać uzgodniony inny niż wspomniany wyżej tryb przewodniczenia konferencji. Biuro lub sekretariat konferencji odpowiedzialny jest za stronę organizacyjną konferencji: prowadzi sekretariat, gromadzi dokumentację, zapewnia tłumaczenia (kabinowe, tekstowe), ułatwia kontakty między delegacjami, z prasą oraz przygotowuje regulamin pracy (przyjmowany przez wszystkie delegacje na pierwszym posiedzeniu). Organizuje także program towarzyszący, załatwia sprawy protokolarne i administracyjne (np. transport, pomoc w rezerwacji hotelu, legitymacje dla uczestników, dba o sprawę bezpieczeństwa).

Delegacja na międzynarodową konferencję rządową lub sesję ONZ korzysta z przywilejów i immunitetów dyplomatycznych, tj. nietykalności osobistej i immunitetu jurysdykcyjnego na terenie państwa, gdzie odbywa się konferencja. Osoby nie będące dyplomatami (personel pomocniczy) są nimi objęte tylko w czasie wykonywania czynności służbowych. Zapewniona jest również nienaruszalność archiwów, korespondencji i dokumentów urzędowych. Dyplomaci korzystają również z ochrony dokumentów osobistych (np. notatek), nienaruszalności poczty kurierskiej - dyplomatycznej oraz prawa posługiwania się szyfrem.

Delegacja korzysta ze zwolnienia z obowiązujących w danym państwie przepisów imigracyjnych (meldunkowych) oraz zwolnienia od podatków i opłat, w tym także celnych (dla potrzeb delegacji i osobistych). Dyplomaci są zwolnieni z kontroli celnej.

Delegaci na konferencję międzynarodową są zobowiązani do przestrzegania miejscowych przepisów i zwyczajów. Nie powinni ingerować w sprawy wewnętrzne kraju pobytu. Nie wolno im zajmować się handlem lub działalnością przynoszącą osobiste korzyści materialne. Osoby naruszające prawo mogą być poproszone o opuszczenie kraju pobytu przed zakończeniem konferencji.

W ostatnich latach przyjęta została praktyka podejmowania decyzji przez konferencje międzynarodowe nie drogą głosowania lecz swobodnego uzgodnienia stanowiska, jest to tzw. zasada *consensusu*. Takie uzgodnienie wspólnego stanowiska wymaga wielu nieformalnych spotkań delegacji lub ich przewodniczących. Odbywają się one często podczas „roboczych” lunchów czy dinnerów i wówczas nie zawsze stosowany jest protokół czy precedencja przy zajmowaniu miejsca przy stole. Gospodarz takiego spotkania pozostawia swobodę doboru partnerów przy stole tak, by w niekrępującej roz-

mowie mogli oni łatwiej porozumieć się, wyjaśnić rozbieżności i uzgodnić wspólne stanowisko. Honorowe miejsce przy stole jest rezerwowane dla reprezentanta kraju gospodarzy konferencji, jej aktualnego przewodniczącego lub przedstawiciela organizatorów.

Delegacja może prowadzić ożywioną działalność poza konferencyjną: organizować spotkania, cocktail (w ambasadzie, hotelu), lunch, kolacje itp. Pomocą może tu służyć placówka dyplomatyczna (jest to rola przedstawiciela ambasady - członka delegacji). Na te cele należy przewidzieć odpowiednie środki finansowe, a także przygotować papier firmowy, zaproszenia „in blanco”, wizytówki itp.

Przygotowując wyjazd własnej delegacji za granicę należy odpowiednio wcześniej ustalić jej termin, rodzaj środków transportu, dokonać rezerwacji przelotu, hotelu, powiadomić gospodarzy o dacie przylotu i linii lotniczej, a także *przekazać życzenia* odnośnie programu (np. zwiedzanie zakładu, spotkania w instytucji). Przed wyjazdem trzeba zapoznać się z proponowanym programem wizyty czy konferencji, przygotować się do uczestnictwa (referat, wystąpienie). Wskazane jest także posiadanie wiedzy o kraju bądź mieście do którego się udaje się delegacja, zebranie informacji o osobach które spotka (w tym także dotyczących zainteresowań i upodobań gospodarza), co powinno ułatwić nawiązywanie przyszłych kontaktów. Warto również pamiętać o przygotowaniu upominków, o ile delegacja wyjeżdża na zaproszenie gospodarzy.

Ważną sprawą jest uzgodnienie warunków pobytu delegacji (kto będzie pokrywał koszty hotelu, wyżywienia etc.) i zabezpieczenie na ten cel odpowiednich środków finansowych.

Po przyjeździe do kraju wizytowanego zalecane jest powściągliwe zachowanie, szczególnie na granicy w kontaktach z celnikami i służbą imigracyjną. Osoby delegowane obowiązują przystosowanie się do zwyczajów miejscowych, podporządkowanie się programowi konferencji i spotkań, przestrzeganie niepisanych norm prawnych (np. w Libii, Arabii Saudyjskiej obowiązuje zakaz wwożenia i picia alkoholu). W przypadku wątpliwości warto zapytać opiekuna delegacji, osobę witającą bądź *recepjonistów* hotelu.

W wypowiedziach, rozmowach, ocenach *zaleca* się zachowanie ostrożności, wstrzemięźliwości i życzliwości. Nie należy krytykować miejscowych zwyczajów, polityków, głowy państwa w którym przebywamy - nawet jeśli gospodarze wygłaszają krytyczne uwagi.

Wypada także pozytywnie wypowiadać się o własnym kraju, instytucji, delegacji - pozostawiając prowokacyjne pytania bez odpowiedzi. Autorytet delegacji oparty jest na autorytecie kraju, instytucji którą się reprezentuje oraz na sposobie zachowania wszystkich członków delegacji. W dyskusji należy pozwolić wypowiedzieć się innym. W rozmowie towarzyskiej polemizować trzeba taktownie, przemilczając drażliwe tematy i stosując zasadę „gospodarz ma zawsze rację”.

Zaproszenie do domu przez gospodarza jest wyróżnieniem, wyrazem przyjaźni. Punktualne przybycie jest obowiązujące. Można przynieść kwiaty lub drobny upominek dla pani domu. Wskazany jest staranny ubiór (wieczorem ciemny garnitur), uprzejme słowa o mieszkaniu, obrazach, wieczorze. Podczas wizyty nie powinno się poruszać tematów dotyczących spraw bardzo osobistych.

Przy spożywaniu posiłków warto obserwować i naśladować zachowanie gospodarzy. To oni właśnie powinni inicjować jedzenie, picie, toasty, wstanie od stołu itp. Nie należy też przeciągać wizyty w domu do późnych godzin wieczornych. Po wizycie, następnego dnia, należy listownie lub telefonicznie podziękować gospodarzom za przyjęcie.

Istotną sprawą jest właściwy dobór ubrania oraz rzeczy osobistych do wyjazdu. Zestaw garderoby winien być dostosowany zarówno do programu, jak i klimatu kraju pobytu. Dla panów na pewno konieczne będą dwa garnitury, koszule na zmianę, odpowiednie krawaty, płaszczyk, a na weekend strój sportowy. Panie niezależnie od kostiumu powinny zapakować suknię wizytową. Suknię wieczorową zabieramy wówczas, gdy taka potrzeba wynika z programu wizyty.

W przypadku bardziej oficjalnych wizyt zagranicznych należy poinformować o niej polskie przedstawicielstwo dyplomatyczne, ew. złożyć wizytę w Ambasadzie RP, Biurze Radcy Handlowego czy w Konsulacie, zależnie od charakteru i rangi delegacji. Udział w programie wizyty przedstawicieli ambasady podnosi *znaczenie* delegacji. W przypadku kłopotów natury organizacyjnej czy protokolarnej można zwrócić się o pomoc do placówki dyplomatycznej lub konsularnej.

Poniżej podano przykład ramowego programu organizacyjnego wizyty delegacji banku w Sztokholmie. Podobny program przed wyjazdem otrzymują wszyscy członkowie delegacji.

**PROGRAM ORGANIZACYJNY WIZYTY
DELEGACJI BANKU.....
W KRÓLESTWIE SZWECJI**

w dniach 12-13 września 1999 roku.

SKŁAD DELEGACJI:

	Hotel Sergei Plaza
Pan.....Prezes Banku.....	apt.2
Pan.....Dyrektor Biura.....	pokój 110
Pan.....Naczelnik Wydziału.....	pokój 112
Pan.....Doradca Prezesa (sekretarz delegacji) . . .	pokój 114

Program wizyty

Niedziela. 12września

12.10	Przyjazd członków delegacji na lotnisko Okęcie, załatwianie formalności związanych z odlotem
12.20	Przyjazd Prezesa Banku Pana..... na lotnisko Okęcie
12.30	Odprawa paszportowa
12.40	Odlot samolotu rejsowego SK-752 z Warszawy do Sztokholmu via Kopenhaga
16.00	Przylot na lotnisko Arlanda, powitanie przez..... Obecny będzie przedstawiciel BRH w Sztokholmie
16.40	Przyjazd do hotelu Sergei Plaza, lampka szampana i omówienie programu pobytu
17.00-18.00	Czas do dyspozycji własnej
18.30	Wyjazd z hotelu do Restauracji..... na kolację nieoficjalną wydaną przez..... uczestniczą wszyscy członkowie delegacji, (strój wyjściowy)
ok. 22.00	Powrót do hotelu Sergei Plaza

Poniedziałek. 13września

8.00-9.00	Śniadanie w hotelu w gronie własnym
9.15	Wyjazd na rozmowy do siedziby Skanska-Bank
9.30-12.00	Rozmowy w banku poprzedzone spotkaniem obu prze- wodniczących delegacji w Gabinetzie Prezesa Skanska-Bank
12.30-14.00	Lunch w hotelu Sergei Plaza, w gronie własnym

- 15.00-16.00 Wizyta Prezesa Banku Pana.....
u Radcy Handlowego RP w Sztokholmie
Towarzyszy doradca prezesa Pan.....
W tym czasie pozostali członkowie delegacji udają się do
Skanska-Bank w celu przygotowania wspólnego
dokumentu-porozumienia o współpracy obu banków
- 16.30-18.30 Czas wolny - zwiedzanie miasta
- 18.30 Wyjazd z hotelu na oficjalną kolację wydaną przez
Prezesa Skanska-Bank Pana.....
z udziałem obu delegacji i zaproszonych gości
(strój wieczorowy)
- 19.00-22.00 O ficjalna kolacja, przewidziane toasty obu delegacji
- ok.22.00 Powrót do hotelu

Wtorek. 16 września

- 8.00-9.00 Śniadanie w hotelu w gronie własnym
- 10.00 Wizyta Prezesa Banku.....Pana.....
w Ambasadzie RP
Pozostali członkowie delegacji udają się do Skanska-Bank
celem ostatecznego zredagowania porozumienia
- 11.30-12.00 Spotkanie obu przewodniczących delegacji w Skanska-
Bankcelem parafowania przygotowanego dokumentu.
- 12.00-12.30 Uroczyste podpisanie porozumienia o współpracy obu
banków,uczestniczą obie delegacje.
Obecny Radca Handlowy RP w Sztokholmie.
- 13.00-15.00 Lunch w restauracji Berghof wydany przez Wiceprezesa
Skanska-Bank Pana.....
z udziałem Radcy Handlowego RP w Sztokholmie.
(toasty nieformalne, wręczenie upominków).
- 16.00 Powrót do hotelu
- 17.00 Wyjazd z hotelu na lotnisko Arlanda
Delegację żegna Wiceprezes Skanska-Bank
Pan.....oraz Radca Handlowy RP
w Sztokholmie
- 18.30 Odlot samolotu rejsowego LOT LO-352 do Warszawy
- 20.30 Przylot na lotnisko Okęcie

ADRESY I TELEFONY

Hotel Sergei Plaza w Sztokholmie, ul.....tel.

Ambasada RP w Sztokholmie, ul.....tel.

Biuro Radcy handlowego w Sztokholmie, ul.....tel.

Konsulat Generalny RP w Sztokholmie, ul.....tel.

VIII

Protokół w NATO i Unii Europejskiej

Przystąpienie Polski do Paktu Północno-Atlantyckiego (NATO) w marcu 1999 roku i prowadzone rokowania o przyjęcie do Unii Europejskiej (UE) wymagają od dyplomatów i działaczy gospodarczych dokładniejszego zapoznania się z zarówno z funkcjonowaniem tych organizacji jak i stosowanym tam protokołem. Organizacje te zatrudniają tysiące pracowników i dyplomatów reprezentujących państwa członkowskie. Ostatnio także i Polska obsadza w nich należne jej stanowiska przedstawicielskie i urzędnicze.

Zapoczątkowanie u progu lat 90-tych pierwszych kontaktów politycznych Polski z NATO zaowocowało członkostwem naszego kraju w specjalnym NATO-wskim programie Partnerstwo dla Pokoju. Na tym etapie sprawy były prowadzone przez ambasadora RP w Belgii, który wraz z kilkoma dyplomatami został notyfikowany w głównej kwaterze NATO w Brukseli.

W lipcu 1997 roku, w wyniku Madryckiego szczytu NATO, na którym Polska, Republika Czech i Węgry zostały zaproszone do negocjacji o przystąpienie do sojuszu, stworzone zostały możliwości dla krajów partnerskich otwarcia w Brukseli odrębnych dyplomatycznych przedstawicielstw przy NATO, na zasadach określonych w tzw. Porozumieniu Brukselskim z 14 września 1994 roku w sprawie statusu Misji i Przedstawicielstw państw trzecich przy NATO.

W listopadzie 1997 roku, z chwilą delegowania przez Polskę swojego Przedstawiciela przy NATO w randze ambasadora nadzwyczajnego i pełnomocnego, po złożeniu przez niego listów uwierzytelniających Radzie NATO (stanowili ją stali przedstawiciele 16 krajów członkowskich) zostało utworzone Przedstawicielstwo RP przy NATO w Brukseli. Po przyjęciu

Polski do NATO w marcu 1999 roku zostało ono przekształcone w Stałe Przedstawicielstwo.

Akredytację szefa stałego przedstawicielstwa danego kraju w NATO poprzedza wystąpienie do Sekretarza Generalnego NATO notą informującą o zamiarze powołania określonej osoby i przedstawienie jej curriculum vitae. Oznacza to konieczność uzyskania zgody na daną osobę (swego rodzaju *agrément*) wszystkich krajów członkowskich Paktu. Kopię takiego wystąpienia kieruje się równolegle do Szefa Protokołu w Ministerstwie Spraw Zagranicznych Belgii.

Po przybyciu do Brukseli szef przedstawicielstwa składa Radzie Północno-Atlantyckiej listę uwierzytelniającą. Z reguły wygłasza z tej okazji krótkie przemówienie, na które odpowiada Przewodniczący Rady.⁵² Ambasador przy NATO ma oficjalny tytuł Stałego Przedstawiciela RP przy NATO. Aktualnie polski ambasador przy NATO pełni jednocześnie funkcję Przedstawiciela RP przy UZE (Unia Zachodnio-Europejska), której siedziba jest też w Brukseli i w której Polska ma status członka stowarzyszonego.⁵³

Również nominacja pozostałych członków personelu dyplomatycznego przedstawicielstwa wymaga uprzedniej notyfikacji (wraz z curriculum vitae) u Sekretarza Wykonawczego, a w przypadku personelu wojskowego także w Komitecie Wojskowym. Objęcie funkcji możliwe jest dopiero po zaakceptowaniu danej kandydatury.

Jak już wspomniano, w Brukseli, stolicy Belgii, zostały ulokowane zarówno główna kwatera NATO jak i siedziba Unii Europejskiej. Powoduje to, że niektóre czynności protokolarne związane z akredytacją członków misji dyplomatycznych przy obu tych organizacjach muszą, zgodnie z prawem mię-

⁵² Rada Północno-Atlantycka ma swojego Honorowego Przewodniczącego (*Président d'Honneur*). 18 września br. funkcję tę objął Wicekanclerz i Minister Spraw Zagranicznych Niemiec, a po roku przejmie ją Minister Spraw Zagranicznych Francji.

⁵³ Unia Zachodnio Europejska (*Western European Union*), założona w 1948 roku przez 7 krajów zachodnioeuropejskich na mocy Traktatu Brukselskiego, zrzesza obecnie 21 państw europejskich, które są członkami Unii Europejskiej i /lub NATO, a także 7 krajów Europy Środkowej. UZE stanowi dla tych 28 państw płaszczyznę dialogu i współpracy w dziedzinie bezpieczeństwa i spraw obronnych. UZE ma 4 kategorie członków: **kraje członkowskie** UE i NATO (Belgia, Francja, Niemcy, Grecja, Włochy, Luksemburg, Niderlandy, Portugalia, Hiszpania i Zjednoczone Królestwo, **członkowie stowarzyszeni** (członkowie NATO: Republika Czeska, Węgry, Islandia, Norwegia, Polska, Turcja), **obserwatorzy** (członkowie UE: Austria, Dania, Finlandia, Irlandia, Szwecja) i **partnerzy stowarzyszeni** (kraje posiadające układy o stowarzyszeniu z UE: Bułgaria, Estonia, Łotwa, Litwa, Rumunia, Słowacja, Słowenia).

Głównymi organami UZE są: międzyrządowa Rada, funkcjonująca na szczeblu ministerialnym lub stałych przedstawicieli (w Brukseli) oraz Zgromadzenie Parlamentarne UZE zbierające się w Paryżu. Decyzje Rady podejmowane są w drodze konsensusu przez 10 państw członkowskich. Prezydencja UZE przechodzi rotacyjnie co pół roku na inny kraj członkowski, alfabetycznie wg nazw 10 krajów członkowskich w języku angielskim.

dzynarodowym, być dokonane także w MSZ Królestwa Belgii, jako kraju-gospodarza. Protokół dyplomatyczny belgijskiego MSZ wydaje członkom personelu przedstawicielstwa przy NATO legitymacje potwierdzające ich status w Belgii. Odbywa się to zgodnie z kategoriami przewidzianymi w wiedeńskiej konwencji dyplomatycznej, tj. analogicznie jak w odniesieniu do korpusu dyplomatycznego i personelu ambasad akredytowanych przy głowie państwa (dyplomaci, członkowie personelu administracyjnego i technicznego oraz członkowie personelu służby). Przysługują im także przyznawane odpowiednim kategoriom przywileje i immunitety.

Polskie stałe przedstawicielstwo przy NATO składa się z personelu delegowanego przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych oraz Ministerstwo Obrony Narodowej. Struktura wydziałów w przedstawicielstwie dostosowana jest do obsługi kontaktów z poszczególnymi pionami i komitetami NATO.

Obrady Rady Północno-Atlantyckiej (NAC) na szczeblu ambasadorskim odbywają się regularnie co tydzień, lub w razie potrzeby (np. w czasie kryzysu w Kosowie) częściej, nawet codziennie. Przynajmniej dwa razy do roku Rada zbiera się na szczeblu Ministrów Spraw Zagranicznych. Posiedzenia Rady na szczycie na szczeblu szefów państw i rządów odbywają się, wg oddzielnych uzgodnień, jeżeli zachodzi potrzeba omówienia szczególnie ważnych spraw.

Posiedzeniom Rady na szczeblu ambasadorów przewodniczy Sekretarz Generalny NATO. Ambasadorowie zajmują miejsca wokół stołu konferencyjnego w porządku alfabetycznym języka angielskiego.⁵⁴ Spotkaniom na szczeblu ministerialnym przewodniczy jeden z ministrów. Przewodnictwo poszczególnych państw zmienia się rotacyjnie wg alfabetu angielskiego.

Decyzje w NATO na wszystkich szczeblach politycznych uzgadniane są na bazie jednomyślności i wspólnego porozumienia. Wymaga to nierzadko delikatnych uzgodnień dyplomatycznych.

Najwyższym międzynarodowym funkcjonariuszem NATO jest Sekretarz Generalny powoływany przez państwa członkowskie. Pełni on jednocześnie funkcje Przewodniczącego Rady Północno-Atlantyckiej (NAC), Komitetu Planowania Obronnego (DPC), Grupy Planowania Nuklearnego (NPG) jak i innych ważniejszych Komitetów. Reprezentuje NATO za granicą i w czasie wizyt przyjmowany jest z wysoką oprawa protokolarną. Zastępuje go cywilny Zastępca Sekretarza Generalnego NATO (Deputy SG).

Kolejność jest następująca: Belgia, Kanada. Republika Czeska. Dania. Francja, Niemcy, Grecja, Węgry. Islandia, Wiochy. Luksemburg. Niderlandy, Norwegia, Polska. Portugalia. Hiszpania. Turcja, Zjednoczone Królestwo. Stany Zjednoczone.

Poszczególnymi pionami działalności NATO kierują asystenci Sekretarza Generalnego (Assistant Secretary General). Aktualnie w Sekretariacie Generalnym NATO jest pięciu asystentów Sekretarza Generalnego, którzy odpowiadają za następujące działy:

Q spraw politycznych;

Q polityki i planowania obronnego;

Q wsparcia obronnego;

Q infrastruktury, logistyki i planowania cywilnych operacji nadzwyczajnych;

Q spraw naukowych.

Ponadto wyższymi urzędnikami NATO są Sekretarz Wykonawczy, Dyrektor Gabinetu SG, Dyrektor Biura Informacji i Prasy oraz Rzecznik NATO.

NATO jest strukturą polityczno-wojskową. Poczesne miejsce zajmuje w niej personel wojskowy. Organem wojskowym NATO jest Komitet Wojskowy. Posiedzenia tego komitetu obsługują Przedstawiciele Wojskowi ustanawiani przez właściwych Szefów Sztabu krajów członkowskich. W naszym przedstawicielstwie (MILREP) zatrudnieni są oficerowie skierowani do pracy przez Sztab Generalny WP.

NATO ma dwóch najwyższych dowódców wojskowych. Są to *zawsze* generałowie amerykańscy: Najwyższy Dowódca Sojuszu w Europie (SACEUR) i Najwyższy Dowódca Sojuszu na Atlantyku (SACLANT).

NATO nie ma specjalnie wydzielonych służb protokolarnych, ale w organizacji swoich spotkań i posiedzeń międzynarodowych jego służby administracyjno-logistyczne kierują się powszechnie przyjętymi zasadami protokołu dyplomatycznego.

Dyplomaci, liczni funkcjonariusze wojskowi i cywilni, zatrudnieni w NATO utrzymują między sobą ożywione kontakty towarzyskie, również prywatne. Uczestniczą w wielu imprezach, konferencjach, spotkaniach i przyjęciach organizowanych przez instytucje belgijskie, jak i przez korpus dyplomatyczny akredytowany przy Królu Belgów. Obowiązują na nich ubiory cywilne. Wojskowi poza posiedzeniami urzędowymi występują w mundurach na przyjęciach z okazji świąt narodowych i wojskowych. Często wymaganym ubiorem na wieczornych obiadach organizowanych przez wyższych dyplomatów i wojskowych jest smoking. W czasie weekendu powszechnie przyjęty jest strój swobodny, określany w zaproszeniach na nieformalne przyjęcia jako *casual*.⁵⁵

⁵⁵⁾ W kręgach NATO-wskich do dobrego tonu wśród cywilów, a do służbowych standardów wśród wojskowych, należy dbanie o swoją sportową sylwetkę. Licznie uprawiający biegi w dzielnicach rezydencyjnych Brukseli (choćby w czasie krótkiej przerwy śniadaniowej) to z reguły dyplomaci lub funkcjonariusze międzynarodowi.

Obsługa delegacji przybywających na posiedzenia NATO spoczywa wyłącznie na placówkach danego kraju, które zabezpieczają transport, zakwaterowanie, ochronę osobistą i logistykę. Jedynie przy wizytach szefów państw belgijski protokół i służby specjalne zabezpieczają pancerne samochody i ochronę osobistą. Spotkania ograniczają się do roboczych posiedzeń i posiłków, konferencji prasowych, ewentualnie indywidualnie aranżowanych rozmów dwustronnych i wreszcie, przy spotkaniach na wyższym szczeblu do wspólnej fotografii (*familyphoto*). Program dodatkowy (np. koncert) organizowany jest jedynie przy wyjątkowych okazjach.

Unia Europejska.

Polskie kontakty ze wspólnotami europejskimi rozpoczęte na przełomie dekady lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych podejmowane były za pośrednictwem ambasady RP w Brukseli. Już w roku 1991 utworzone zostało przedstawicielstwo RP przy UE w Brukseli, kierowane przez ambasadora nadzwyczajnego i pełnomocnego. Obsługuje ono liczne kontakty z instytucjami europejskimi związane z negocjacjami polskiego członkostwa w Unii Europejskiej. Dziś nosi ono nazwę Przedstawicielstwa RP przy Unii Europejskiej.

Akredytowanie stałego przedstawiciela danego kraju w randze ambasadora odbywa się po wyrażeniu zgody przez wszystkie kraje członkowskie. Składa on wówczas list akredytacyjny Przewodniczącemu Komisji Europejskiej. Do kompetencji ambasadora kierującego przedstawicielstwem należą kontakty z Komisją Europejską⁵⁶ i Radą Europejską⁵⁷ w Brukseli, a także z Parlamentem Europejskim⁵⁸ urzędującym w Brukseli i Strassburgu.

Dyplomaci akredytowani przy Unii Europejskiej otrzymują legitymacje dyplomatyczne belgijskiego Protokołu Dyplomatycznego i przysługują im przywileje i immunitety określone przez wiedeńską konwencję dyplomatyczną. Choć stanowią oni oddzielny korpus dyplomatyczny w Brukseli, to jednak utrzymują kontakty nie tylko w swoich kręgach, ale także ze środowiskami belgijskimi, NATO-wskimi i korpusem bilateralnym.

Warto wspomnieć, że w Brukseli są cztery korpusy dyplomatyczne. Poza trzema już wspomnianymi wyżej: przy królu Belgów, Unii Europejskiej i

Komisja składa się z 20 przedstawicieli wszystkich 15 krajów członkowskich. Pięć większych krajów Unii: Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Włochy i Hiszpania mają po 2 członków Komisji. Przewodniczącą Komisji powołuje Rada Europejska a zatwierdza Parlament Europejski. Komisja spełnia rolę najwyższego organu wykonawczego UE

Radę Europejską tworzą przedstawiciele 15 krajów członkowskich (na szczeblu szefów państw i rządów). Na szczeblu Ministrów Spraw Zagranicznych spotyka się Rada ds. Ogólnych, a regularne spotkania na ambasadorskim szczeblu odbywają stali przedstawiciele (COREPER). Radzie Europejskiej przewodniczy rotacyjnie co pół roku kolejny kraj członkowski.

Parlament Europejski składa się z 626 deputowanych wybieranych raz na 5 lat w wyborach powszechnych w liczbach proporcjonalnych do wielkości poszczególnych krajów

NATO, istnieje także mniej liczny korpus złożony ze stałych przedstawicieli (i członków ich misji) akredytowanych przy Unii Zachodnio Europejskiej. W praktyce występuje łączenie przez niektórych ambasadorów dwu a nawet trzech funkcji (zwłaszcza w przypadku mniejszych krajów). Dziś w Brukseli jest ponad 280 szefów misji dyplomatycznych w randze ambasadorów.

Przekształcenie Brukseli w centrum międzynarodowej dyplomacji wielokrotnie liczbę międzynarodowych spotkań, konferencji i wizyt zagranicznych delegacji. Nie pozostało to bez wpływu na ceremoniał i wymagało dostosowania protokołu dyplomatycznego do nowych warunków. Oznacza to *przede* wszystkim jego uproszczenie.

W odróżnieniu od Francji, czy Hiszpanii, Belgia nie ma oficjalnej listy precedencji. Protokół miejscowy kieruje się „Zaleceniami” opracowanymi w 1992 roku. Ich niewiążący charakter pozwala stosować go elastycznie, co jest szczególnie ważne z uwagi na federalny charakter państwa. W precedencji tej określone jest również miejsce międzynarodowych funkcjonariuszy i zagranicznych dyplomatów.

Bardzo wysoko w precedencji usytuowany jest Nuncjusz Papieski (dziekan CD akredytowanego przy Królu Belgów), bezpośrednio po rodzinie królewskiej i kardynałach. Po Nuncjuszu znajduje się Przewodniczący/a Parlamentu Europejskiego. Potem są przewodniczący obu izb parlamentu belgijskiego, premier i wicepremierzy. Kolejnym w precedencji jest Przewodniczący Komisji Europejskiej i Sekretarz Generalny NATO. Ich wzajemne pierwszeństwo wymienia się co roku. Następni w kolejności są ministrowie, ambasadorowie akredytowani przy głowie państwa, Prezes Międzynarodowego Trybunału Sprawiedliwości i Komisarze Europejscy.

Parlamentarzyści europejscy mimo bardzo wysokiej pozycji protokolarnej swojego przewodniczącego plasowani są za parlamentarzystami belgijskimi. Kolejno zajmują miejsca stali przedstawiciele przy Unii Europejskiej i przy NATO. Jak zaznaczono powyżej ich precedencja zmienia się na przemian corocznie. Precedencja w gronie stałych Przedstawicieli przy NATO oparta jest na zasadzie starszeństwa. Natomiast wśród stałych przedstawicieli przy Unii Europejskiej ambasadorowie krajów „15” są umieszczeni w porządku alfabetycznym poczynając od kraju sprawującego w danym półroczu prezydencję, czyli przewodnictwo Unii Europejskiej.

Od lipca 1995 roku prezydencję przebiegają wg. następującego porządku: Hiszpania; 1996: Włochy, Irlandia; 1997: Holandia, Luksemburg; 1998: Zjednoczone Królestwo, Austria; 1999: Niemcy, Finlandia; 2000: Portugalia, Francja; 2001: Szwecja, Belgia; 2002: Dania, Grecja. Jest to

zmodyfikowana kolejność alfabetyczna pozwalająca uniknąć następujących po sobie prezydencji nowych członków, 1 rozkładająca w czasie prezydencje największych członków.

Porządek alfabetyczny obowiązujący w Unii Europejskiej oparty jest na porządku alfabetycznym oryginalnych nazw państw w swoich własnych językach. Dlatego też wygląda on następująco: Belgia, Dania, Niemcy, Grecja, Hiszpania, Francja, Irlandia, Włochy, Luksemburg, Holandia, Austria, Portugalia, Finlandia, Szwecja, Zjednoczone Królestwo.

Unia Europejska nie ustanowiła własnych pisanych reguł protokolarnych i precedencyjnych, ale opracowała pewne wskazówki, którymi się kieruje, choć ulegają one modyfikacjom w zależności od okazji, gospodarza wydarzenia, czy też od tego, czy ma ono narodowy, czy też europejski wymiar. Precedencja instytucji europejskich przedstawia się następująco:

1. Parlament Europejski
2. Rada Unii Europejskiej
3. Komisja Europejska
4. Trybunał Sprawiedliwości
5. Trybunał Obrachunkowy
6. Trybunał Pierwszej Instancji
7. Europejski Bank Inwestycyjny
8. Komitet Ekonomiczno-Społeczny
9. Komitet Regionów.

Precedencja funkcjonariuszy międzynarodowych ustalona przez UE jest następująca:

1. Przewodniczący Parlamentu Europejskiego
2. Prezydent Rady Unii Europejskiej
3. Prezydent Komisji Europejskiej
4. Prezydent Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości
5. Prezydent Trybunału Obrachunkowego
6. Ministrowie Spraw Zagranicznych
7. Inni Ministrowie zasiadający w Radzie UE.

Na 16 miejscu w tej precedencji znajdują się Stali Przedstawiciele krajów członkowskich UE, na 17 szefowie przedstawicielstw innych krajów przy UE, na 24 ministrowie pełnomocni, a na 27 radcy - ministrowie pełnomocni przedstawicielstw przy UE.

W Radzie Unii Europejskiej pierwszym jest Przewodniczący Rady, drugim - przyszły Przewodniczący Rady, trzecim - poprzedni Przewodniczący, a następnie ministrowie, członkowie Rady UE w porządku odpowiadającym cyklowi przewodnictwa.

W Komisji Europejskiej precedencja określona jest przez jeszcze inne zasady. Po Przewodniczącym Komisji idą wiceprzewodniczący wg starszeństwa wieku. Starszeństwo pozostałych komisarzy jest ustalane przez Komisję po jej wyborze z zachowaniem zasad, że komisarze, którzy zostają z poprzedniej kadencji mają pierwszeństwo stosownie do daty nominacji i wieku. Porządek precedencyjny pozostałych komisarzy ustalany jest wg wieku.

Aktualna flaga europejska została przyjęta 8 grudnia 1955 roku przez Radę Ministrów Rady Europy dla tej organizacji. Zgromadzenie Parlamentarne Rady Europy zobowiązało w tym czasie swojego Sekretarza Generalnego do podjęcia negocjacji z innymi instytucjami europejskimi aby również one przyjęły tę samą flagę.⁵⁹ Ostatecznie na posiedzeniu Rady Europejskiej w Mediolanie w 1985 roku postanowiono przyjąć flagę Rady Europy jako flagę unijną. Flaga europejska, to 12 złotych, pięcioramiennych gwiazd rozmieszczonych symetrycznie na okręgu na tle błękitno-niebieskim. Liczba gwiazd nie przedstawia, ani krajów, ani państw, ani ras, ale symbolizuje doskonałość i obfitość.

Przyjęto zasadę, że flaga będzie wywieszana przed budynkami zajmowanymi przez instytucje wspólnotowe, a w określonych datach także przed budynkami publicznymi w krajach członkowskich. Flaga powinna również powiewać na zewnętrznych granicach Unii Europejskiej. Zasady te nie są jednakowo stosowane przez kraje członkowskie, które mają różne uregulowania prawne co do prezentowania flag narodowych i innych. Generalną zasadą jest, że flaga unijna ustępuje flagom narodowym.

Ta sama Rada w Mediolanie 1985 roku przyjęła również jako hymn europejski Ode do Radości z Dziewiątej Symfonii Ludwika van Beethovena, która w tym charakterze została zainaugurowana w czasie opisanej powyżej uroczystości wciągnięcia flagi europejskiej w Brukseli.

Nie ma określonych reguł, kiedy powinien być wykonywany hymn unijny. Zakłada się, że powinno się to odbywać w czasie uroczystości o charakterze unijnym. W niektórych krajach, nawet poza unijnych, w tym w Polsce hymn unijny grany jest w czasie uroczystości składania listów uwierzytelniających ambasadora UE, a także w czasie oficjalnych wizyt Przewodniczącego Komisji Europejskiej.

⁵⁹⁾ 29 maja 1986 roku na placu przed budynkiem Berlaymont w Brukseli, ówczesny przewodniczący Komisji Europejskiej Jacques Delors, w obecności przewodniczących innych instytucji europejskich, funkcjonariuszy europejskich i studentów szkół europejskich, dokonał uroczystego wciągnięcia flagi. Uroczystość odbyła się w deszczowy dzień, ale na czas uroczystości między godziną 12 a 13 zaświeciło piękne słońce. Tego właśnie dnia wymyślono parasol europejski, który jest jednym z najpopularniejszych gadżet'ówz unijnym logo.

IX

Przyjęcia w dyplomacji i biznesie

W życiu zawodowym każdego dyplomaty oraz biznesmena uczestnictwo w przyjęciach i różnego rodzaju spotkaniach należy do obowiązków i stanowi istotny element pracy zawodowej. Przyjęcia pozwalają nawiązywać nowe znajomości, a także służą budowaniu więzi i zacieśnianiu znajomości w określonym kręgu towarzyskim. Stwarzają one okazję do swobodnej wymiany poglądów oraz umożliwiają przekazywanie i formowanie opinii w atmosferze nieformalnych kontaktów.

Zapraszając gości na przyjęcie mamy sposobność zarówno wyrażenia im podziękowania jak i uhonorowania poprzez okazanie gościnności. Mamy też okazję dla budowania i umacniania swego prestiżu zawodowego poprzez prezentację upodobań i zainteresowań. Wydawanie przyjęć wymaga szeregu umiejętności: znajomości protokołu, wiedzy jak należy zapraszać gości, jak właściwie ich rozsadzić przy stole z zachowaniem zasady precedencji, jak dobierać menu itp. Znajomość tych zasad oraz reguł zachowania towarzyskiego jakie obowiązują zarówno gospodarzy jak i gości jest niezwykle przydatna i ułatwia wzajemne współżycie.

W przyjęciach organizowanych z okazji święta narodowego lub oficjalnej wizyty osobistości z danego kraju udział dyplomaty, o ile otrzymał zaproszenie, jest obowiązkowy. W przypadku niemożności przybycia należy swą nieobecność usprawiedliwić. Szef placówki prosi wówczas o wzięcie udziału w uroczystości swego zastępcę, który przy powitaniu ponowi usprawiedliwienie.

Dyplomata, który przyjął zaproszenie na przyjęcie, nie może bez ważnego powodu nie przybyć lub wyczołgać się w ostatniej chwili. Uczestnictwo zobowiązuje go także do rewanżu, zaproszenia na przyjęcie wydawane we

własnej ambasadzie lub w domu. Zasada wzajemności znajduje powszechne zastosowanie zarówno w kontaktach oficjalnych jak i towarzyskich.

Podczas wszystkich przyjęć dyplomatycznych bezwzględnie przestrzega się protokołu i precedencji.

Do najczęściej stosowanych form oficjalnych przyjęć dyplomatycznych należą:

- Q cocktail** - rodzaj przyjęcia na stojąco, dla większej ilości osób. Organizowany jest w salach ambasady lub w hotelu, w godzinach popołudniowych i trwa zazwyczaj około 2 godzin (na zaproszeniach podaje się godzinę rozpoczęcia i zakończenia np.: ...od godz.18⁰⁰ ...do godz.20⁰⁰), nie obowiązuje punktualne przybycie. Serwuje się napoje i drobne przekąski. Wydawany bywa z różnych okazji: pożegnania i powitania dyplomaty, obchodu rocznicy, wydarzeń kulturalnych (np. wystawa) lub gospodarczych (promocja).
- Q przyjęcie** (reception) typu cocktailowego, na stojąco, o bogatszym menu przekąsek i dań gorących, nie rzadko typu bufetowego. Organizowane bywa w godzinach 18³⁰–20³⁰ lub 19⁰⁰–21⁰⁰. Ta forma często stosowana jest przez ambasadorów do wydawania przyjęć z okazji święta narodowego, pobytu delegacji itp.
- Q śniadanie** (lunch) - organizowane w godzinach południowych, między 12³⁰ a 15⁰⁰. Można je rozpocząć o godzinie 13⁰⁰, ale nie później niż o 14⁰⁰. Jest to przyjęcie na siedząco, dla małej ilości osób, często w restauracji lub rezydencji ambasadora. Gości obowiązuje punktualne przybycie. Ta forma przyjęcia może mieć zarówno charakter oficjalny jak i „roboczy”, często służy nieformalnej wymianie poglądów.
- Q obiad** (dinner) - zwykle rozpoczyna się o godz. 20⁰⁰. Czasami, ze względów organizacyjnych lub klimatycznych, stosuje się inny czas rozpoczęcia obiadu (19⁰⁰–21⁰⁰). Przyjęcie organizowane jest dla ściśle określonej liczby gości. Obowiązuje punktualne przybycie i ubiór określony w zaproszeniu. Jest to najbardziej uroczysta forma przyjęcia dyplomatycznego. Wydawany bywa z okazji oficjalnej wizyty osobistości, pożegnania ambasadora itp.⁶⁰
- Q przyjęcie bufetowe** - może być wydawane w porze kolacji (buffet dinner), rzadziej w porze lunchu (buffet lunch), na ogół w restauracji lub

⁶⁰ Do dobrego zwyczaju należy wysłanie na kilka dni przed obiadem wszystkim zaproszonym gościom listy uczestników obiadu. Na liście takiej zaznacza się, że jest ona sporządzona w porządku alfabetycznym, podaje imiona i nazwiska zaproszonych gości oraz funkcję. Pozwala to uczestnikom obiadu lepiej przygotować się do spotkania.

hotelu. Zaproszone osoby przychodzą o oznaczonej godzinie. Goście obsługują się sami. Jest to swobodna forma przyjęcia, w czasie aperitifów na stojąco, pozwalająca na wymianę poglądów „każdego z każdym”, często wykorzystywana podczas rozmów handlowych. Przyjęcie bufetowe można organizować planując rozsądzenie gości i wskazując gościom stół, bez wyznaczania przy nim miejsca. Na przyjęciach bufetowych zazwyczaj goście siedzą przy kilkusobowych stołach.

- Q poranne śniadanie** robocze rozpoczyna się zazwyczaj między godziną 7³⁰ a 8³⁰ i trwa około godziny. Okazją może być spotkanie polityka z kilku wybranymi publicystami, biznesmenami, politykami. Zwyczaj porannych śniadań roboczych przyszedł do Europy ze Stanów Zjednoczonych. Często podczas takiego śniadania główny gość występuje z odczytem dla zaproszonych gości. W czasie konsumpcji rozmowa ma zazwyczaj charakter towarzyski, a dopiero po spożyciu śniadania, przy kawie, przechodzi się do zasadniczej rozmowy z uczestnikami spotkania.
- Q lampka wina** - organizowana jest przy okazji wystawy artystycznej, wernisażu, pokazu filmowego itp. Trwa od 15 do 30 minut i nie zobowiązuje do podawania żadnych przekąsek.
- Q garden party** - rodzaj przyjęcia organizowanego w ogrodzie, dla większej ilości osób. Wydawane może być np. przez ambasadora (w ambasadzie, rezydencji) z okazji rocznicy lub święta narodowego.

Gości na przyjęcie można zapraszać osobiście, telefonicznie, listownie lub korzystając z kart zaproszeniowych. Wskazane jest jak najwcześniejsze zapraszanie gości, nawet na dwa do trzech tygodni przed proponowanym terminem.

Karty zaproszeniowe na imprezy i przyjęcia dyplomatyczne mają na ogół format pocztówki. Tekst zaproszenia jest drukowany lecz imię i nazwisko osoby zapraszanej oraz data i godzina przyjęcia wpisywane są zazwyczaj odręcznie. Taka forma uważana jest za bardziej elegancką, niż druki zaproszeń wypełnione na maszynie do pisania lub komputerze. Uwaga ta dotyczy także kopert.⁶¹

Zaproszenie powinno zawierać następujące dane:

- Q** imię i nazwisko oraz tytuł osoby zapraszającej,

⁶¹ Jaką wagę przypisuje się do pisma ręcznego w protokole może świadczyć fakt, że w Departamencie Protokołu Republiki Federalnej Niemiec jest Biuro Kaligraficzne, które oprócz przygotowywania dyplomatycznej korespondencji ceremonialnej (np. listów uwierzytelniających) zajmuje się wypisywaniem zaproszeń, menu i kartek z nazwiskami na stoły przyjęć.

- Q imię i nazwisko osoby zapraszanej,
- Q datę, godzinę i miejsce przyjęcia,
- Q informację o formie przyjęcia (obiad, cocktail, lampka wina, pokaz filmowy etc.),
- G określenie okazji z jakiej wydawane jest przyjęcie; do mniej formalnych kart zaproszeniowych dopina się w lewym górnym rogu pasek z informacją o okazji z jakiej wydawane jest przyjęcie (np. *To say good-bye, Z okazji pobytu delegacji parlamentarnej itp.*).

W prawym dolnym rogu karty zaproszeniowej (w USA - w lewym) zamieszcza się skrót francuski R.S.V.P. (*repondez s'il vous plait* - proszę odpowiedzieć). Poniżej podaje się także numer telefonu. Skrót R.S.V.P. zobowiązuje osobę zapraszaną do potwierdzenia czy przyjmuje zaproszenie, czy też nie. Stosowany jest również skrót P.M. (*pour mémoire, pro memoria* - dla pamięci), gdy osoba wcześniej zaproszona (np. telefonicznie) przyjęła zaproszenie.

U dołu zaproszenia mogą znajdować się dopiski: *regrets only* lub *en cas d'empêchement* (w przypadku niemożności przybycia). Zobowiązują one osobę zapraszaną do powiadomienia osoby zapraszającej jedynie o niemożności przyjęcia zaproszenia. Tę formułę stosuje się przy zapraszaniu dużej liczby gości na przyjęcia stojące.⁶²

Zaproszenie na przyjęcia urządzone wieczorem często zawierają informację o rodzaju stroju jaki będzie obowiązywać na danym przyjęciu: *White tie* (frak), *Black tie* (smoking), *Informal* (strój wizytowy), *dark suit* (ciemny garnitur). Frak noszony przez panów zobowiązuje panie do noszenia długiej sukni. Długa suknia może także być wymagana u partnerek towarzyszących panom w smokingu, wówczas na zaproszeniu dopisuje się *long dress*. W pozostałych przypadkach uniwersalnym strojem dla kobiety na wieczór jest suknia wizytowa, a na przyjęcia popołudniowe i wczesne wieczorne - garsonka lub sukienka koktajlowa.

Na wszelkie przyjęcia i imprezy dyplomatyczne przychodzi się wyłącznie po otrzymaniu zaproszenia.

Punktualność przybycia na przyjęcie obowiązuje wszystkich gości. Spóźnienie jest traktowane jako wyraz braku obycia i lekceważenia gospodarza. Jeśli gościem honorowym jest wybitna osobistość, np. minister spraw zagra-

Bardzo często stosowane jest za granicą, m.in. w europejskiej stolicy Brukseli przysyłanie przy zaproszeniach na przyjęcia, spotkania, koncerty, seminaria itp. kartoników z prośbą o odpowiedź. Taka odpowiedź negatywna lub potwierdzenie przyjęcia (samemu lub z małżonką) jest bardzo pomocne gospodarzom przy ocenie spodziewanej frekwencji. W Polsce nie jest to jeszcze powszechne i jest bez żadnego uzasadnienia odczytywane czasami jako dowód braku szacunku dla zapraszanej osoby.

nicznych, gości zaprasza się 10-15 minut wcześniej, aby gość honorowy zastał wszystkich na miejscu. Jemu też przedstawia się pozostałe zaproszone osoby. W niektórych krajach, np. w Niemczech, osoby zaproszone na większe oficjalne przyjęcia przybywają kilkanaście minut przed podaną na zaproszeniu godziną; jedynie najwyżsi rangą goście przybywają punktualnie.

Ta generalna zasada nie dotyczy przyjęć na stojąco. Na przyjęcia z okazji świąt narodowych organizowane przez ambasady nierzadko zaprasza się kilkaset, a nawet ponad tysiąc osób. Przybycie tak dużej liczby gości o jednej porze nie tylko utrudnia dojazd, ale także powoduje tworzenie się długich kolejek gości czekających na przywitanie się z gospodarzami. W takich przypadkach przybycie na przyjęcie w ciągu pierwszych 45 minut jest jak najbardziej prawidłowe. Jeśli w karcie zaproszeniowej podano godzinę rozpoczęcia i zakończenia przyjęcia (...od ...do) wówczas bezwzględnie obowiązuje gości termin jego zakończenia. Przyjęcie opuszcza się przed godziną oznaczoną w zaproszeniu.

Podczas przyjęć oficjalnych przy drzwiach wejściowych wita gości gospodarz z małżonką. Jeśli okazją do wydania przyjęcia jest wizyta np. ministra, wówczas towarzyszy on gospodarzom przy witaniu gości przez pierwsze 15-20 minut. Często na przyjęciu na cześć ważnej osobistości stosuje się praktykę witania przybywających gości przez starszych rangą dyplomatów ambasady, natomiast gość honorowy w towarzystwie gospodarza (ambasadora) przebywa w sali głównej, gdzie przedstawiani mu są ważniejsi uczestnicy przyjęcia.

Przyjęcie w domu lub salach recepcyjnych ambasady wymaga zawsze bardzo starannego przygotowania. Należy dokładnie ustalić skład gości, których chcemy zaprosić, odpowiednio wcześniej (dwa do trzech tygodni przed planowanym terminem przyjęcia) wysłać zaproszenia i uzyskać potwierdzenie obecności. Należy ustalić menu (tak by nie powtarzało się i było atrakcyjne dla gości), odpowiednio dobrać napoje, przygotować stół, nakrycia etc. Przyjęcie oficjalne wymaga zapewnienia obsługi kelnerskiej.

Stół należy przygotować ze szczególną starannością, zwracając uwagę zwłaszcza na jego estetyczny wygląd. W zależności od liczby gości i możliwości lokalowych aranżacje stołu lub stołów mogą być różne. Najprostszym przykładem jest stół podłużny. Rozsadzanie wg. tzw. stołu *francuskiego*, rozpowszechnione również w Polsce polega na tym, że dwie główne osoby (gospodarz i jego gość) zajmują miejsca w centrum stołu, naprzeciw siebie. Pozostałych gości należy odpowiednio rozsadzić pamiętając, że miej-

sca przy stole mają różną rangę, zawsze jednak wymagane jest przestrzeganie zasady pierwszeństwa (precedencji). Poniżej podano przykład rozsadzania pięcioosobowej delegacji.

(4)	(A)	(D)	(B)	(5)
(D)	(3)	(G)	(2)	(C)

Główny gość (1) zajmuje przy stole miejsce honorowe naprzeciw gospodarza (G), gość nr (2) - po jego prawej stronie, nr (3) - po lewej, a goście najmłodszy rangą (4) i (5) na końcu stołu. Osoby strony podejmującej delegację zajmują odpowiednio miejsca (A), (B), (C) i (D). Jeśli gościowi (1) towarzyszy małżonka wówczas zajmuje ona miejsce po prawej stronie gospodarza.

Tzw. *stół angielski* polega na tym, że główne osoby zajmują miejsca na szczytach stołu. W ambasadzie miejsca te będą zarezerwowane dla ambasadora i jego małżonki. Po prawej ręce małżonki ambasadora zajmie miejsce najważniejszy gość, a po lewej - drugi co do precedencji. Ich małżonki zostaną odpowiednio posadzone po prawej i lewej ręce ambasadora.

Pan B Pani D Pan C Pani A

Gospodyni

Gospodarz

Pan A Pani C Pan D Pani B

W niektórych krajach m.in. na dworze brytyjskim i norweskim panuje zwyczaj, że przy podłużnym stole honorowy gość zajmuje miejsce po prawej stronie monarchy. Stwarza to lepszą możliwość bezpośredniej rozmowy w czasie posiłku.

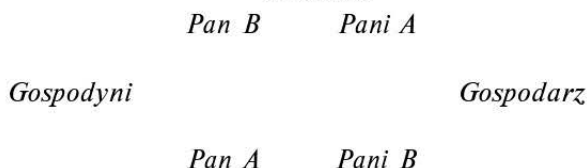
Stoły prostokątne można również ustawiać w różne kształty: podkowy, litery T, E lub grzebienia. Coraz powszechniej używa się też stołów okrągłych. Na przyjęciu organizowanym przy okrągłych stołach dla wielu osób stół główny może być większy, mieć kształt owalny, może też stać na podwyższeniu, co jest szczególnie wygodne wówczas gdy przewiduje się wystąpienia siedzących przy nim osobistości.

Inne, często wykorzystywane przykłady rozsadzania gości przedstawiono poniżej. We wszystkich przypadkach obowiązuje alfabetyczna precedencja gości.

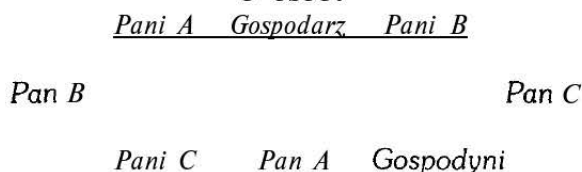
4 osoby:



6 osób:



8 osób:



12 osób:

(z udziałem młodych dyplomatów: Pana E i Pana F)



W celu ułatwienia gościom zajęcia miejsca umieszcza się na stole karteczki (format biletu wizytowego) zawierające imię i nazwisko, bez tytułów (Pan ..., Pani ..., Mr ..., Mrs ...) wyróżniając tytułem tylko przewodniczącego delegacji. Stosuje się je na uroczystych przyjęciach gdy liczba gości przekracza 8 osób.

Często przy większych przyjęciach siedzących, w holu wykłada się plan stołu (patrz rysunek) ze wskazaniem gdzie każdy z zaproszonych gości będzie miał miejsce. Należy się z nim zapoznać, a także zorientować kto będzie siedział obok, by łatwiej nawiązać konwersację podczas posiłku.

Talerzei sztucce muszą być odpowiednio dobrane do każdej potrawy i stanowić komplet. Talerz główny stawia się zwykle na platerowanej podstawie (*underplate*) nakrytej małą serwetką. Niektóre serwisy zawierają odpowiedniej wielkości talerze, używane jako podstawki pod talerz, na którym podaje się danie. Serwetkę przeznaczoną dla gości układa się na głównym talerzu. Wyszukany sposób układania serwetek (stosowany często w restauracjach) nie powinien mieć miejsca na oficjalnych przyjęciach. Należy je układać w możliwie prosty sposób. Złożone serwetki umieszcza się na talerzu lub po jego lewej stronie, zwinęte w specjalnej ozdobnej obrączce. Po prawej stronie kładziemy wydrukowane *menu*. Talerzyki do pieczywa ustawia się po lewej stronie nakrycia, podobnie jak talerzyki do sałaty.

Noże, widelce i łyżki układa się według kolejności użycia. Zewnętrzne, ułożone najdalej od talerza, używane są pierwsze. Wszystkie sztucce muszą być z tego samego kompletu. Najbardziej eleganckie są srebrne lub platerowane. W Polsce i w Anglii sztucce do deseru układa się powyżej głównego talerza. We Francji oraz w Stanach Zjednoczonych kładzie się je na stole dopiero po spożyciu głównego dania, przed podaniem deseru. We Francji łyżkę do zupy oraz widelce układa się stroną wypukłą do góry, natomiast w Polsce, Wielkiej Brytanii oraz Stanach Zjednoczonych powszechniejszy jest zwyczaj odwrotnego układania sztuców.

Napoje podaje się w odpowiednio dostosowanych kieliszkach i szklankach (patrz rysunek), umieszczonych obok nakrycia na stole. Dla każdego napoju przeznaczony jest oddzielny rodzaj szkła. Najczęściej napoje podaje się w białym, kryształowym szkłe. Ozdobą kieliszków może być monogram lub herb gospodarza. Kolorowe kieliszki, kobaltowe lub złoczone, nie są w zasadzie używane w europejskiej dyplomacji.⁶³

Ważnym elementem dekoracji stołu są kwiaty i świece. Kompozycje kwiatowe zdobiące stół powinny być ułożone w niskich wazach lub płaskich naczyniach szklanych tak, aby nie przesłaniały rozmówców siedzących po drugiej stronie stołu. Lichтары i dobre gatunkowo świece (w zasadzie w białym kolorze) są nie tylko ważnym elementem dekoracji, ale także

⁶³ Wyjątek stanowią kieliszki z zielonego szkła, na niskiej nóżce, używane m.in. w krajach skandynawskich i Wielkiej Brytanii do białych win reńskich.

oświetlenia stołu wieczorem. Lichtarze (a także spotykane we wnętrzach pałacowych wysokie, bardzo ozdobne, nawet ponad metrowej wysokości stawiane na stole kandelabry) powinny być ustawione w sposób nie przeszkadzający siedzącym przy stole gościom. Świeczniki mogą stać na stole o każdej porze dnia. Zapalamy je jednak dopiero do posiłków wieczornych.

Wszystko należy przewidzieć i sprawdzić przed przyjęciem tak, by atmosfera przyjęcia nie została zepsuta bądź przez niewłaściwy dobór towarzystwa, bądź też przez nieodpowiedni dobór menu lub podawanie alkoholu w nadmiarze.

Goście przy stole powinni pamiętać o obowiązku bawienia osób siedzących obok. Można wymieniać poglądy z osobą zajmującą miejsce naprzeciwko, niewskazane jest natomiast włączanie się do rozmowy szefów, bądź gości zajmujących odległe miejsca. Gospodarz zajmuje się przede wszystkim głównym gościem oraz jego małżonką, pozostali współgospodarze - innymi osobami.

W restauracji gości może rozsądzać gospodarz bądź osoba zajmująca się organizacją spotkania. Wszyscy siadają dopiero wtedy gdy główny gość zajmie swoje miejsce; wstają od stołu - gdy gospodarz wstanie. Osoba pełniąca rolę szefa protokołu dyskretnie informuje gospodarza o zbliżającym się zakończeniu przyjęcia, rozlicza rachunki, ostatnia opuszcza salę.

W domu gospodyni dba o porządek przy stole, podawanie potraw i napojów przez kelnerów. Serwowanie poszczególnych dań rozpoczyna się zgodnie z zasadą pierwszeństwa. Gospodarz i gospodyni obsłużeni są na końcu. Wszystkie dania podawane na półmiskach lub w wazach serwowane są z lewej strony gościa. Z prawej strony podaje się miseczki lub talerze z zupą oraz dania główne porcjowane i serwowane na talerzu, a także nalewa się wszystkie napoje. Alkohol nalewa się do wysokości 2/3 kieliszka i nie dolewa, jeśli gość upił niewiele bądź dziękuje przy następnym nalewaniu. Talerze zmieniane przez kelnerów są podawane z lewej strony, a *zabierane* z prawej.

Toasty, przemówienia, wygłasza gospodarz spotkania (ew. osoba najstarsza rangą) na ogół przy kawie lub koniaku. Można też krótki toast wygłosić na początku spotkania, przy pierwszym kieliszku, witając gości. Na bardziej oficjalnych przyjęciach toasty wygłasza się na początku (aby umożliwić środkom przekazu transmisję lub zarejestrowanie wystąpień) lub po głównym daniu, serwując szampan. Na toast odpowiada gość honorowy.

Kawa może być podana przy stole lub w innym pokoju (salonie, bibliotece). Wówczas można ją pić na stojąco. Do kawy serwuje się likiery, koniak, można podać czekoladki, a także cygara i cygaretki; nie podaje się ciasta.

W trakcie trwania przyjęcia warto pamiętać o pewnych powszechnie przyjętych zasadach dobrego wychowania. *

Nie zasiada się do stołu dopóki gość honorowy i gospodarze nie zajmą miejsc. Sąsiadce przy stole odsuwa się krzesło by ułatwić jej zajęcie miejsca. Jeśli wcześniej nie było okazji poznania osób mających miejsca obok to należy im się przedstawić wymieniając nazwisko i tytuł służbowy (można *przekazać* swą wizytówkę). Osobę siedzącą naprzeciw wita się lekkim skinieniem głowy, podobnie jak i inne osoby jeśli wcześniej się ich nie powitało.

Siedząc przy stole nie powinno się nakładać na talerz zbyt wiele danej potrawy pamiętając, że trzeba będzie zjeść wszystko. Należy jeść małymi kęsami, cicho, by nie zwracać uwagi, w tempie równym z gospodarzami i sąsiadami tak, by nie czekano na nas z podaniem kolejnego dania. Mając w ustach jedzenie - nie prowadzi się rozmowy, jedynie w przerwach pomiędzy poszczególnymi kęsami można prowadzić towarzyską konwersację z sąsiadami, nie przekrzykując i nie przerywając innym wypowiedzi. Po zakończeniu jedzenia sztucze złożone równolegle składa się na talerzu (jest to informacja dla kelnera, że może zabrać nakrycie).

Warto pamiętać o właściwym posługiwaniu się sztucami. Dania mięsne, drób, jemy posługując się nożem i widelcem. Ryby wędzone i śledzie także spożywa się przy pomocy zwykłego widelca i noża. Do innych dań rybnych używa się specjalnych sztuców: szerokiego widelca i noża o tępym, skośnym ostrzu. Małże, ostrygi i inne owoce morza, a także ślimaki wymagają podania specjalnie dostosowanych do tego celu sztuców. Do spaghetti na ogół podaje się widelec i łyżkę która, trzymana w lewej ręce, pomaga w nawijaniu na widelec makaronu i oddzielaniu niewielkich porcji.⁶⁴ Podanego na stół pieczywa nie kroi się nożem lecz łamie, a następnie małe kęsy smaruje masłem i spożywa. Z podanej przy stole wędliny nie robi się kanapek ale kroi na talerzu korzystając z pomocy widelca i noża. Podanym do potraw mięsnych sosem polewa się mięso, a nie ryż, kartofle czy jarzyny, a resztę sosu pozostawia się na talerzu. Kompot podany w kompotierce je się łyżeczką i przy jej pomocy odkłada się pestki na podstawkę. Owoce - gruszki, jabłka - dzieli się na części a następnie obiera przy pomocy specjalnego nożyka. Banany po odkrojeniu i zdjęciu skórki je się nożem i widelcem. Cytrynę podaną w plasterkach, jako dodatek do dania, należy przytrzymać widelcem i wycisnąć nożem a następnie odłożyć

⁶⁴⁾ Warto jednak wiedzieć, że na eleganckich obiadach we Włoszech do spaghetti podaje się tylko widelec, którym na talerzu okręca się makaron.

na brzeg talerza. Jeśli cytryna podana jest w ćwiartkach można wycisnąć ją ręką, ujmując za skórkę. Sałatę nakłada się na specjalnie w tym celu przygotowany talerzyk i je się widelcem, bez pomocy noża. W sytuacjach, gdy podano egzotyczną, mało znaną potrawę, warto naśladować gospodarzy, co zawsze spotka się ze zrozumieniem.

Nie należy przejawiać nadmiernej inicjatywy w zachęcaniu sąsiadów przy stole do picia alkoholu. Generalna zasada zaleca nie wyróżniać się z otoczenia lecz przystosować się do zachowania domowników.

Gość nie powinien demonstrować, że czegoś nie lubi lub coś mu nie smakuje. Nie należy też przymuszać gościa do picia, dolewać do nadpitego kieliszka, ale trzeba czuwać by kieliszki nie były puste. Jeść powoli, tak aby nie narzucać tempa, a raczej dotrzymywać towarzysztwa gościowi. *Jedzeniu* powinna towarzyszyć swobodna pogawędka, chyba że gość sam podejmie tematy zawodowe. Na ogół omawia się je przy kawie, w gronie zainteresowanych osób, bez udziału pań.

Nie wychodzi się przed zakończeniem imprezy (przed podaniem kawy). Jeśli istnieje konieczność wcześniejszego wyjścia należy dyskretnie uprzedzić i przeprosić gospodarza. Nie wstaje się od stołu dla załatwienia sprawy, telefonu, chyba że poprosi o to gospodarz. Wcześniejsze opuszczenie stołu, sali, może zostać potraktowane jako wyraz niezadowolenia, obraża gospodarza, staje się incydentem.

Na przyjęciu w ambasadzie lub rezydencji ambasadora czy też w hotelu lub restauracji należy pamiętać, że zawsze pierwszeństwo mają goście. Wszyscy urzędnicy państwowi ustępują pierwszeństwa tylko ambasadorom innych państw (reprezentują oni głowę państwa), a ambasadorowie ustępują pierwszeństwa ministrowi spraw zagranicznych danego kraju.

Dyplomaci placówki, której ambasador wydaje przyjęcie, ustępują pierwszeństwa dyplomatom z innych ambasad i pomagają ambasadorowi w wykonywaniu jego funkcji gospodarza. Jako ostatni opuszczają przyjęcie.

Zaproszeni lub „służbowo” uczestniczący w większych przyjęciach zagranicą współpracownicy i podwładni gospodarza, winni poczuwać się do nieformalnej roli współgospodarzy przyjęcia (nawet wtedy, gdy gospodarz im tego wprost nie zlecił). Powinni oni przybyć co najmniej kilkanaście minut przed oznaczoną godziną i zapytać gospodarza jak mogą być przydatni podczas przyjęcia. Nie powinni oni w żadnym razie gromadzić się i rozmawiać we własnym gronie. Ich rola polega na taktownym zajmowaniu się zaproszonymi gośćmi, zgodnie z intencją gospodarza lub jego małżonki (np.

dotrzymanie towarzystwa wskazanemu gościowi, przywołanie kelnera, ustąpienie miejsca przy bufecie lub stoliku itp.). *

Przyjęcie w ambasadzie kończy się gdy gość honorowy pożegna się z gospodarzem. Wówczas inni goście zaczynają powoli opuszczać salę. Należy pożegnać się z gospodarzami, dziękując za zaproszenie i miłe przyjęcie. Pozostałe osoby można ogólnie pożegnać skinieniem głowy.

Warto pamiętać, że nie powinno się przeciągać pobytu ani domagać się podania dodatkowo kawy czy drinka.

Jeśli gospodarz będzie zainteresowany naszym pozostaniem po wyjściu innych gości, by omówić pewne kwestie - uprzedzi nas o tym wcześniej. Wówczas pani domu żegna się nie czekając aż wszyscy opuszczą ambasadę (rezydencję), a ambasador pozostaje z gościem sam dla odbycia rozmowy.

Po przyjęciu należy gospodarzom przesłać pisemne podziękowanie bądź podziękować telefonicznie lub ustnie przy okazji najbliższego spotkania.

Spotkania przy roboczym śniadaniu (**business lunch**) pozwalają w swobodnej i niezobowiązującej atmosferze omówić tematy interesujące obie strony. Termin spotkania i miejsce uzgadnia się telefonicznie lub podczas okolicznościowej rozmowy w biurze czy na cocktailu, kilka dni wcześniej. Strona inicjująca proponuje lokal i czas, zazwyczaj w południe (godz. 12³⁰–14⁰⁰), zamawia stół, pamiętając by była to restauracja znana i o dobrej renomie.

Zapraszający powinien przybyć do lokalu 10-15 minut wcześniej by sprawdzić rezerwację stolika i wstępnie ustalić menu, ostateczną decyzję pozostawiając gościowi. Należy zwrócić uwagę by stół był oddalony od wejścia i kuchni, aby ruch w lokalu nie przeszkadzał w rozmowie. Gość zajmuje miejsce bardziej wygodne i honorowe, pozwalające na obserwację sali (np. przy oknie, na kanapie pod ścianą itp.).

Udając się na spotkanie należy być ubranym wyjściowo (nie wieczorowo) aby czuć się swobodnie i wyglądać elegancko. Stanowi to wyraz szacunku dla gościa.

Przed lunchem proponujemy aperitif (cocktail, gin z tonikiem, piwo). Ze względu na porę dnia nie proponuje się mocnego alkoholu. Do dania mięsnego można zaproponować wino, a do kawy koniak lub likier. Należy umożliwić gościowi wybór potraw z karty, nie narzucając mu własnych upodobań. Gospodarz rozpoczyna jedzenie i kończy dostosowując się do gościa. Gość nie powinien wybierać zbyt drogiego i obfitego dań pamiętając, że lunch jest formą spotkania roboczego w sprawach zawodowych, a nie okolicznościową ucztą.

Do merytorycznej rozmowy można przystąpić po wstępnej wymianie zdań i zaspokojeniu głodu, najlepiej po spożyciu głównego dania lecz przed deserem i kawą. Niezależnie od wyniku rozmowy należy do końca być uprzejmym i grzecznym.

Rachunek płaci osoba zapraszająca, co może mieć miejsce w obecności gościa jeśli razem opuszczają lokal.

Dobór menu i napojów

Starannie i trafnie dobrane menu oraz właściwie dostosowane do niego napoje dobrze świadczą o gospodarzach⁶⁵ i w istotny sposób wpływają na atmosferę przy stole. Są też odbierane jako miara poważania i wyraz szacunku dla gości, których podejmujemy. Zasadą jest, że o menu i zestawie napojów decydują osobiście gospodarze i w żadnym przypadku nie mogłoby ich tłumaczyć wyręczanie się w tym względzie kimś trzecim. Oczywiście w razie potrzeby powinni korzystać z rad doświadczonych osób.

Menu planuje się możliwie wcześniej, najlepiej jednocześnie z ustaleniem listy gości i wystosowaniem zaproszeń. Optymalny dobór menu zależy od różnych okoliczności i kryteriów: charakteru organizowanego przyjęcia, składu i ilości zaproszonych osób, a także pory roku oraz klimatu, w którym wypadło wydawać przyjęcie.

Układając menu trzeba przestrzegać powszechnie przyjętej kolejności serwowania dań: przystawka zimna, przystawka gorąca, zupa, danie główne, sery (ale raczej na mniejszych prywatnych obiadach), deser, owoce, kawa.

Liczba dań przewidzianych zależy od rodzaju przyjęcia. Menu śniadań jest skromniejsze, obiadów - bardziej wystawne. Na uroczystym obiedzie menu musi zawsze być wydrukowane (patrz załączniki) i ułożone na stole po lewej stronie nakrycia przygotowanego dla gościa. Nie dotyczy to „roboczego” lunchu, podobnie jak i obiadu w małym gronie.

Ustalając menu należy orientować się w preferencjach, a zwłaszcza w zastrzeżeniach kulinarnych zaproszonych gości, by nie częstować ich potrawami lub napojami, których ze względów np. zdrowotnych lub religij-

⁶⁵⁾ Przez określenie **gospodarz przyjęcia** rozumiemy zapraszającego i jednocześnie wydającego i uczestniczącego w przyjęciu. Gospodarzem przyjęcia nie jest więc np. właściciel restauracji, w której przyjęcie jest organizowane.

Zwyczajowo, w opinii gości, gospodarz odpowiada za należyta jakość podawanych napojów, potraw, deserów, a nawet serwowanych na końcu cygar czy papierosów. Gospodarz winien też upewnić się odpowiednio wcześniej co do kwalifikacji i estetyki kelnerów. Odnosi się to tak do przyjęć urządzanych we własnym domu jak i wydawanych w restauracji. W razie jakiegoś niedopatrzenia lub niezręczności ze strony personelu, gospodarz powinien, bez wskazywania i karcenia winnego, przeprosić gości.

nych, czy choćby z powodu jakiś szczególnych uprzedzeń nie zechcą skosztować. Przyzwyczajenia kulinarne wielu krajów są dość powszechnie znane i wiele z nich można poznać z publikacji. Wiadomo że mahometanie nie jedzą wieprzowiny, Hindusi zaś wołowiny. Jeśli gość ze względów religijnych nie używa alkoholu to wypada wcześniej zapytać, czy nie będzie go razić podanie do posiłku alkoholowego trunku. Obok wina kelnerzy proponują wówczas napoje bezalkoholowe: soki, wodę mineralną itp. Jeśli gość ma specjalne życzenia lub ograniczenia dietetyczne to należy je koniecznie uwzględnić.

Menu powinno być urozmaicone zarówno pod względem smakowym jak i kolorystycznym. Należy je tak układać aby tym samym zestawem dań nie częstować powtórnie przyjmowanych gości.⁶⁶

Dania rybne lub „owoce morza” często serwowane są jako przystawka. Może to być np. łosoś wędzony, sandacz w jarzynach, sałatka z krewetek, pstrąg wędzony, ryba w galarecie, avocado z krewetkami itp. Jeśli natomiast planujemy podanie gorącej przystawki rybnej, to możemy ją poprzedzić zimną przystawką mięsną w postaci: pasztetu z zająca, szynki parmeńskiej z melonem, schabu po warszawsku, szparagów w szynce, carpaccio z polędwicy z czarnymi truflami czy też „półmiska polskich wędlin”.

Podczas oficjalnych przyjęć dyplomatycznych na ogół nie podaje się mięs mielonych, dań z podrobów, flaków, a także kurczaków (z wyjątkiem wykwintnych przystawek jak np. pierś drobiowa z bazylią, galantyna z kurczaka itp.). Można natomiast serwować indyki, kaczki, bądź dzikie ptactwo jak np. kuropatwy lub bażanty. Eleganckie dania można przygotować z mięs wołowych (pieczeń, polędwica), cielęciny lub dziczyzny. Te ostatnie serwuje się zazwyczaj jesienią lub zimą. Podczas kolacji czasami serwuje się dwa różne rodzaje mięs - do wyboru.

Menu nie powinno być zbyt obfite, ale urozmaicone dodatkiem różnych warzyw, sałaty itp. Uzupełnieniem dania głównego jest zazwyczaj ryż lub podawane w różnej postaci ziemniaki. Nie jest przyjęte podawanie kasz i makaronów o ile tego nie wymaga specjalna potrawa.

Podawane na stół dania powinny być przygotowane do jedzenia, tzn. z ryb usunięte ości, jajka obrane ze skorupki, a mięso pozbawione kości i niejadalnych części. Pieczywo i masło powinny znajdować się na stole.

Danie główne na ogół serwuje się dwukrotnie, o czym warto pamiętać nabierając potrawy na talerz. Gość zazwyczaj sam nakłada z półmiska, tyle ile chce zjeść, aby nie pozostawić na talerzu jedzenia. Gość nie składa sam

By uniknąć takich przypadków dobrze jest prowadzić na ten temat notatki czy nawet kronikę.

znajdujących się na stole talerzy i talerzyków. Tego rodzaju czynności pozostawia się kelnerom.

Do każdego dania podajemy odpowiednio dobrane napoje. Podczas przyjęć podaje się zazwyczaj następujące rodzaje napojów alkoholowych:

- Q aperitif: sherry, porto, campari, vermouth (Cinzano, Martini), whisky (szkocka, irlandzka, kanadyjska, burbon amerykański), wódka (śliwowica, gin, grappa, maotaj) i inne. Służą one pobudzaniu apetytu;
 - Q cocktaile najbardziej popularne to: martini dry, wódka z sokiem pomidorowym, gin z tonikiem i plasterkiem cytryny, campari z sokiem pomarańczowym itp., serwuje się zanim goście zasiądą do stołu. (cocktail można podać też bez alkoholu, np. sok owocowy lub połączone różne soki);
 - Q wina zajmują szczególne miejsce wśród serwowanych napoi. Wiedza nt. gatunków win, ich produkcji, przechowywania, sposobu serwowania itp. jest ogromna. Poniżej podano kilka podstawowych informacji, których znajomość powinna ułatwić właściwy dobór win do menu;
 - Q likiery i koniak serwowane są zazwyczaj do kawy
- Napoje bezalkoholowe: soki owocowe oraz woda mineralna podawane są w każdej sytuacji.

Posiadanie wiedzy podstawowej o rodzajach win oraz ich właściwym doborze do serwowanych potraw świadczy o kulturze kulinarnej i obyciu towarzyskim gospodarza.

O jakości wina decydują: gatunek i klasa winogron, region z jakiego ono pochodzi, rocznik zbiorów oraz sposób dojrzewania i przechowywania. Istnieje wiele różnych gatunków i rodzajów win. Dość miarodajnym wskaźnikiem ich jakości jest cena.

Podstawowym wskaźnikiem jakości win francuskich są następujące informacje na etykietach butelek: *Grand Cru*, *Premier Cru* (oznacza specjalną klasyfikację i kontrolę winnicy), *Appellation d'origine contrôlée* (marka strzeżona, na ogół oznacza region i/lub gatunek wina), *millésime* (rocznik produkcji) oraz *Mis en bouteille a...* (rozlane do butelek w ...) - powinna tu być podana miejscowość we Francji i nazwa zamku lub posiadłości producenta. Wina bez takich gwarancji mogą skompromitować częstującego. Należy pić i oferować wyłącznie wina rozlewane u producenta.

W produkcji win wyróżniają się kraje południowe: Francja, Wiochy, Hiszpania, Portugalia, a także Węgry, Jugosławia, Bułgaria i Rumunia, ze wzglę-

du na odpowiedni klimat, tradycje sięgające starożytności i wieków średnich oraz powszechne spożycie wina (również na wsi, przez ludność mniej zamożną). Francuzi rozpowszechnili winnice i produkcję win także w krajach Maghrebu (Maroko, Algieria, Tunezja), a Hiszpanie w Ameryce Łacińskiej.

Znane i wysoko cenione są wina z Renu (reńskie) i Mozy (mozeelskie), a także kalifornijskie, dokąd winorośl przywieźli pierwsi osadnicy z Europy. Podobny rodowód mają wina australijskie. W Europie najbardziej znane i cenione są wina z Burgundii oraz regionu Bordeaux we Francji. Francja jest również głównym producentem szampana i koniaku. Ich nazwy, prawnie zastrzeżone, wywodzą się z regionów, w których są produkowane.

Wina dzielą się na stołowe - wytrawne i pół-wytrawne - oraz deserowe czyli słodkie. Podział ten zależy od stopnia fermentacji, tj. proporcji nie sfermentowanego cukru gronowego w winie. Zawartość alkoholu w winie wynosi 8 do 15 stopni. Najważniejsze walory win wyrażają się w kolorze, klarowności, aromacie i smaku. Opinia, iż wino im starsze tym lepsze odnosi się jedynie do najszlachetniejszych gatunków win, zwłaszcza czerwonych i szampanów. Francuskie bordeaux może nawet przez ponad 20 lat dojrzewać i podnosić swą jakość (oczywiście w odpowiednich warunkach przechowywania). Inne zaś wina, jak np. reńskie czy alzackie dojrzewają szybciej i już po kilku latach zaczynają się starzeć.

Wina wytrawne rozróżnia się m.in. w zależności od gatunku szczepu winnego z jakiego są zrobione. Niektóre z nich są rozpowszechnione w różnych regionach produkcji win. Np. wina typu cabernet sauvignon (białe lub czerwone), chardonnay (białe), riesling (białe), chablis, chablisienne (białe), pinot gris (białe), pinot noir (czerwone), merlot (czerwone) produkowane są zarówno we Francji jak i w krajach bałkańskich, w Kalifornii, Afryce Południowej i wielu innych regionach. Natomiast takie wina jak reńskie (białe), alzackie (głównie białe), burgundy (białe i czerwone), bordeaux (białe i czerwone), beaujolais (czerwone), czy też champagne są winami produkowanymi w konkretnych regionach geograficznych i nie można używać tych nazw do win produkowanych gdzie indziej.⁶⁷

W Polsce sprzedaje się właściwie wyłącznie wina importowane. Sprodawane są bądź w firmowo zakorkowanych butelkach, bądź w beczkach czy cysternach, z których rozlewane są do butelek dopiero przez krajowych

⁶⁷⁾ O wadze sprawy może świadczyć fakt, że w Traktacie Pokoju z Niemcami podpisanym 28 czerwca 1919 roku w Wersalu (tzw. Traktat Wersalski) w art. 275 Francja zabroniła Niemcom używania nazw francuskich win i napojów alkoholowych jak „champagne”, czy „cognac”, a następnie umowami z innymi państwami uzyskała wyłączne prawo do tych nazw.

dysybutorów.⁶⁸ Oczywiście jakość wina rozlanego do butelek przez producenta jest nieporównanie pewniejsza aniżeli w przypadku win butelkowanych w krajowych rozlewniach. W swoim czasie niektórzy dysybutorzy, by uniknąć odpowiedzialności za mieszanie różnych rodzajów win, nadawali takim mieszankom nic nie znaczące, choć atrakcyjnie brzmiące nazwy.

Przed podaniem wina do stołu, zaraz po odkorkowaniu butelki należy zwrócić uwagę na stan wyciągniętego korka. Wewnętrzna strona korka nie powinna być przebarwiona ani przemoczona winem⁶⁹, co najczęściej wskazuje na skwaśniałą, zepsutą zawartość butelki. Oznacza to, że do butelki wiano wino niedojrzałe, będące jeszcze w trakcie fermentacji lub też, że butelka była zamknięta wadliwym korkiem przepuszczającym powietrze. Nie należy nigdy ryzykować podawania wina z takiej butelki. Oczywiście korek od wina czerwonego zawsze będzie w pewnym stopniu zabarwiony, jednak zabarwienie pochodzące od wina zdrowego będzie dość słabe, równe i niegłębokie. Wino należy więc sprawdzać i ewentualnie próbować bezpośrednio po otwarciu butelek (na zapleczu). Można tę czynność powierzyć doświadczonemu kelnerowi.

Niezależnie od wcześniej opisanej ostrożności utrzymuje się, zwłaszcza podczas śniadań i obiadów w mniejszym gronie, stary zwyczaj próbowania wina przez gospodarza w obecności gości przy stole. Wino z pierwszej serwowanej butelki, przed napełnieniem kieliszków gości, kelner nalewa w małej ilości (dosłownie łyk) do kieliszka gospodarza. Ten smakując aprobeuje lub odrzuca daną butelkę odpowiednim gestem. W przypadku odrzucenia, kelner winien w nowym kieliszku podać gospodarzowi do spróbowania wino z następnej butelki. Gdy posiłek w wąskim gronie odbywa się w domowych warunkach, bez kelnera, gospodarz sam też wpierw sobie nalewa łyk wina do spróbowania. Przy podawaniu drugiej butelki można poprosić głównego gościa aby zechciał dokonać degustacji.

Wina podaje się do potraw według tradycyjnie przyjętych reguł, których naruszenie może zostać potraktowane jako przejaw ignorancji i braku obyczajów towarzyskiego. Do przystawek, w zależności od wybranego menu odpowiednie są wina wytrawne, białe lub czerwone lub też czysta wódka. Do dań z ciemnego mięsa (wołowina, dziczyzna, wieprzowina) podaje się wy-

Od szeregu już lat rozróżnianie napojów alkoholowych importowanych w oryginalnych butelkach od tychże rozlewanych do butelek w Polsce, jest ułatwione paskami akcyzy obowiązkowo naklejanymi na korku lub zakrętkę. Alkohole, także więc wina, importowane w oryginalnych butelkach posiadają naklejkę akcyzy w kolorze ciemno-niebieskim lub też czerwonym, zaś alkohole wlewane do butelek w Polsce mają akcyzę w kolorze zielonym.

Chyba, że ma się do czynienia z bardzo starym rocznikiem.

trawne czerwone wino o temperaturze pokojowej (16–18°C). Do ryb, ostryg, raków i dań z białego mięsa (drobiu) podaje się wytrawne białe wino, schłodzone, o temperaturze 10–14°C.

Należy pamiętać, że wina nie wolno mrozić (w przeciwieństwie do wódki) ponieważ traci swój bukiet. Nie można również przechowywać wina w zbyt wysokiej temperaturze. Jest to szczególnie ważne w krajach o gorącym klimacie. Wina powinno się przechowywać w pozycji leżącej, w pomieszczeniach pozbawionych światła dziennego.

Sherry (*Jerez*) wytrawne lub pół-wytrawne podawane jest przed posiłkiem. Porto, ciężkie słodkie wino serwowane bywa po jedzeniu, przed kawą

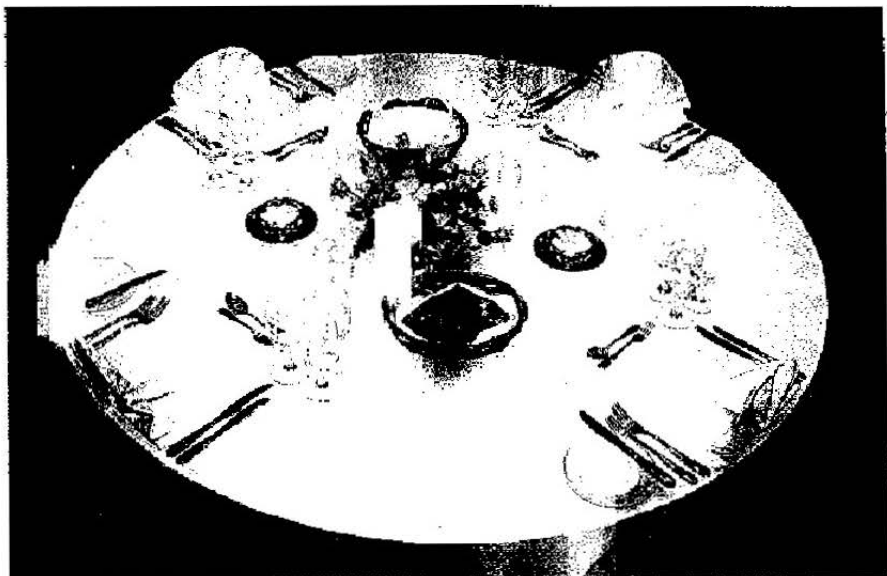
Wina deserowe, półsłodkie i słodkie podaje się do deseru. Można je także podać do ciast (np. przy podwieczorku, przed herbatą). Natomiast wina ziołowe, mogą być serwowane jako aperitif, lub do cocktaili, w połączeniu z sokiem, wódką lub wodą sodową.

Wina rose, wytrawne, schłodzone, można podawać do każdej potrawy. Podobnie szampan wytrawny można pić o każdej porze i przy każdej okazji. Różnorodność smaków szampana (pół-wytrawny, wytrawny, bardzo wytrawny, pół słodki) sprawia, że można go serwować na przyjęciu od aperitifu aż do deseru. Cenione gatunki szampana to: Veuve Clicquot, Piper Heidsieck, Krug, Dom Pérignon, Moët et Chandon.

Warto również poświęcić nieco uwagi innym wytrawnym napojom alkoholowym jak whisky i koniak.

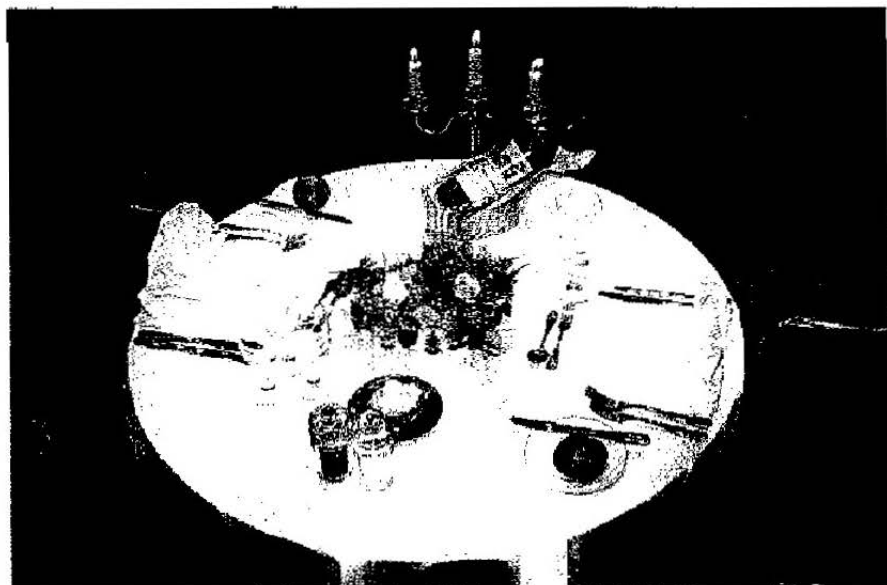
Whisky najwyżej ceniona to szkocka lub irlandzka, produkowana z jęczmienia i oryginalnie butelkowana przez producenta. W Szkocji znanych jest kilkaset różnych gatunków. Whisky z napisem *blended* (mieszana) jest najbardziej popularną mieszanką różnych gatunków, które zwykle leżakowały co najmniej trzy lata. Do najbardziej popularnych należą Johnny Walker: *Red Label* (3-letnia) oraz *Black Label* (12-letnia), Haig, Balantine's, J&B, Black & White, czy też 12-letnia i starsza Chivas Regal, Dimple, Old Parr. *Malt* (lub *single malt*) whisky jest jednorodna, pochodzi z określonej zwykle niewielkiej destylarni, leżakowana co najmniej przez 8 lat w specjalnych dębowych beczkach, co decyduje o jej specyficznym aromacie (bukiecie) i smaku. Najbardziej znane gatunki single malt to: Glenfiddich, Glenlivet, Cardhu.

Whisky amerykańska (*burbon*) jest produkowana z kukurydzy, wyróżnia się specyficznym, odrębnym smakiem. Znane gatunki to: Kentucky Jim Beam, Jack Daniels, Four Roses.



Stół nakryty do lunchu dla czterech osób.

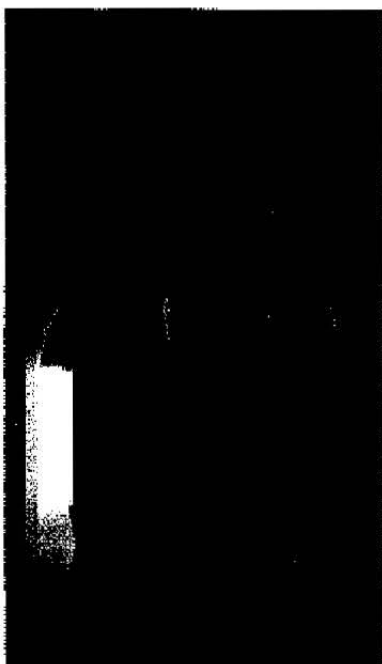
Stół nakryty dla dwóch osób.





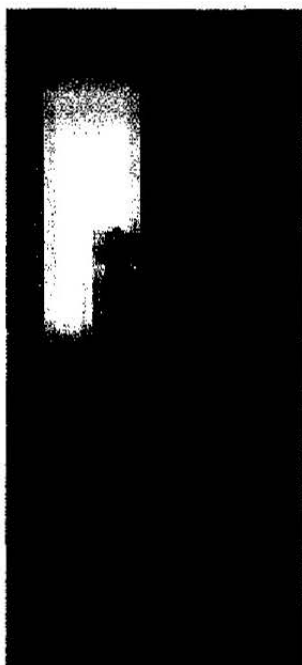
Strój do biura

- Garnitur w średnio nasyconych lub jasnych barwach (np. szary, jasny granat), jednobarwna kolorowa koszula, kolorowy krawat z większymi wzorami niż na wieczór, w kolorach stonowanych z całym ubraniem, buty sznurowane, mogą być szare, wiśniowe, ciemno brązowe lub czarne
- Kostium, garnitur, sukienka w neutralnych barwach, upięte włosy, gładka fryzura, minimalna ilość biżuterii, czółenka, zawsze rajstopy



Strój sportowy elegancki - na codzień lub na służbowe spotkania w weekend

- Garnitur o sportowym kroju, w jasnych odcieniach barw neutralnych albo jasne spodnie, lekka, nieco ciemniejsza marynarka, sportowa koszula, krawat, lekkie obuwie sznurowane lub mokaśny
- Sportowa bluzka lub żakiet, spodnie lub spódnica, sportowe skórzane buty lub sandały, mało biżuterii, stonowane kolory



Obecnie wiele krajów produkuje whisky (m.in. Japonia i Polska), nie dorównują one jednak szkockiej i irlandzkiej, które są najwyższej cenione wśród znawców tego napoju. Wyjątkowe miejsce zajmuje mająca ponad stuletnią tradycję whisky Suntory, produkowana w Japonii i dostarczana nawet na potrzeby dworu cesarskiego. Prestiżową kanadyjską whisky jest Crown Royal.

Whisky pije się zazwyczaj z lodem i wodą sodową. Whisky na lodzie (*on the rocks*) podaje się w niskich, szerokich szklankach, natomiast z lodem i wodą serwuje się w szklankach wysokich i wąskich. Whisky bez wody i lodu (*straight*) podaje się w takich samych szklankach jak na lodzie. Wieloletnią whisky lub dobrą single malt podaje się także w koniakowych kieliszkach. Whisky jest zwykle serwowana przed posiłkiem lecz można także podać ją po kolacji, wieczorem. (*Whisky time, any time*).

Koniak, którego ojczyzną jest Francja jest wytrawnym mocnym alkoholem. Nazwa *Cognac* pochodzi od regionu o tej samej nazwie we Francji. Powszechnie znane *koniaki* to: Martell, Courvoisier, Remy Martin, Bisquit, Hennessy, Salignac. W rejonie Armagnac w Gaskonii na podobnej recepturze co koniak produkowane są *armaniaki*. W innych regionach Francji można produkować jedynie napoje pod nazwą *brandy* (np. Napoleon). Podobnie i w innych krajach odpowiednikiem koniaku jest brandy; w Polsce - winiak.

Liczba gwiazdek na etykiecie butelki informuje ile lat był leżakowany i dojrzewał u producenta. W przypadku koniaku wysokiej klasy stosuje się oznaczenia: V.O.P. (*Very Old Product*) co oznacza leżakowanie od 5 do 10 lat lub V.S.O.P. (*Very Superior Old Pale*) - leżakowanie powyżej 10 lat.

Koniak serwowany jest w specjalnych kieliszkach o szerokim dnie, mocno zwężających się ku górze. Zazwyczaj podaje się go po posiłku, do kawy.

W czasie przyjęcia należy także zachować odpowiednią kolejność podawania napoi. Nie podaje się wina słodkiego przed wytrawnym. Wino czerwone serwuje się po białym, lecz nie odwrotnie. Szampan z kolei może być podany na początku i na zakończenie przyjęcia, lecz nie „pomiędzy” innymi napojami. Nie zachowanie właściwej kolejności szkodzi zarówno etykiecie jak i zdrowiu.

X

Dobre obyczaje w kontaktach towarzyskich

W wydanej na początku tego wieku w Krakowie książce pod tytułem „Zwyczaje towarzyskie w ważnej okoliczności życia przyjęte” nieznanego autora pisze: *„Grzeczność mieści w sobie wszystkie towarzyskie cnoty, bez których obejść się nie możemy chcąc być użytecznym i przyjemnym dla osób, z którymi żyć musimy. Obowiązuje ona w stosunkach towarzyskich, w interesach i we wszystkich relacjach życia, łagodzi obyczaje, nie dozwala powstać zwadom, ukraca i uspokaja zatargi i nienawiści, sprawia, że przełożeni nasi nas lubią i że podwładni nas szanują.”* Mimo upływu lat wszystkie stwierdzenia są nadal aktualne, a uprzejmy sposób bycia i poprawne zachowanie, zarówno w kontaktach służbowych jak i towarzyskich, pomaga w pozyskiwaniu partnerów i ich życzliwości. W codziennym użyciu każdego, a szczególnie dyplomaty czy biznesmena, powinny być słowa: proszę, dziękuję, przepraszam - co znakomicie ułatwia współżycie i usuwa zarzewie konfliktów.

Jedną z zasad protokołu dyplomatycznego jest dobre wychowanie. Wynika z niego poprawne zachowanie w różnych sytuacjach, zarówno oficjalnych jak i towarzyskich. Często oceniani jesteśmy na podstawie pierwszego wrażenia i sposobu bycia. Zajmowane stanowisko i pełniona funkcja nakładają na nas szczególnie obowiązek przestrzegania powszechnie przyjętych norm postępowania i zachowania, zarówno w kontaktach z partnerami handlowymi jak i wobec osób, z którymi łączą nas kontakty towarzyskie.

Przestrzeganie tych norm wiąże się z tym co potocznie nazywamy dobrym wychowaniem. Obejmuje ono zachowanie w życiu codziennym, przy powitaniu, przedstawianiu się, prowadzeniu rozmowy, a także sposób by-

cia w biurze, odnoszenia się do podwładnych i przełożonych, jak i sposób przyjmowania interesantów, który zawsze powinien być uprzejmy i życzliwy.

Punktualność i słowność to cechy, które powinny wyróżniać każdego pracownika służby zagranicznej i biznesmena, ponieważ są podstawą wiarygodności i pozyskania zaufania partnera. Oczekuje się od nich uprzejmości, powściągliwości i delikatności w stosunku do innych osób, unikania zaś szorstkości i zniecierpliwienia, które są wyrazem braku szacunku dla człowieka. Niezwykle przydatne są także umiejętność opanowania niechęci, uprzedzeń, nie ujawniania złego humoru oraz zachowanie dyskrecji, umiejętność słuchania innych,⁷⁰ uszanowanie poglądów drugiej strony, nie podnoszenie głosu w dyskusji oraz unikania w polemikach emocjonalnego zaangażowania.

We wszystkich sytuacjach trzeba zachowywać umiar, rozsądek, i takt. Nie należy przerywać osobie mówiącej lecz poczekać aż sama zrobi pauzę i dopiero wtedy można wypowiedzieć swoją kwestię. Mając odrębne zdanie niekoniecznie trzeba polemizować, można pominąć milczeniem lub jedynie zaznaczyć, że nie podziela się wyrażonego poglądu. W towarzystwie powinno się okazywać zainteresowanie dla spraw rozmówcy, a nie opowiadać wiele o sobie i swoich sprawach, by nie znudzić słuchaczy.

Sposób witania się świadczy o kulturze i dobrym wychowaniu. Zwyczaj podawania rąk przy powitaniu pochodzi z najdawniejszych czasów. Celem jego było okazanie, że nie posiada się broni. Zwyczaj ten ukształtował się jako symbol zaufania i wzajemnej życzliwości. Jednak nie we wszystkich krajach jest on dziś powszechnie stosowany.⁷¹

Przy powitaniu pierwsza wyciąga rękę osoba starsza do młodszej, kobieta do mężczyzny. W zimie możemy witać się w rękawiczkach lecz na ogół nie podajemy sobie rąk w rękawicach narciarskich. Na Zachodzie panowie nie mają zwyczaju całowania pań w rękę przy powitaniu. Panie, przyzwyczajone do takiego gestu, powinny powstrzymać się od mimowolnego podnoszenia wysoko ręki przy powitaniu z mężczyzną. Mężczyzna kłaniając się zdejmuje nakrycie głowy. Wyjątek stanowi beret lub czapka narciarska, wówczas wystarcza tylko pochylenie głowy. Mężczyzna idąc ulicą w towarzystwie kobiety nie powinien palić papierosa, jak również trzymać

⁷⁰ Angielski pisarz G. K. Chesterton mawiał, że doskonałym testem na grzeczność jest wysłuchiwać wywodów na dobrze nam znany temat od kogoś, kto jest zupełnym ignorantem w przedmiocie.

⁷¹ W Anglii bardzo często wita się i żegna bez podawania rąk, jedynie skinieniem głowy.

ręki w kieszeni. Palenie papierosa na ulicy zwłaszcza przez kobietę nie należy do dobrego tonu.

Osoba wchodząca do lokalu, pokoju lub innego pomieszczenia zamkniętego pierwsza wita spotkane osoby, nawet jeśli jest ich przełożoną. Mężczyzna zawsze pierwszy kłania się kobiecie lecz ona pierwsza wyciąga rękę do powitania, nie musi też wstawać. Mężczyzna zawsze wstaje witając się z kobietą, także jeśli pracuje przy stole lub za biurkiem w urzędzie. Na ulicy pierwszy kłania się kobiecie, również kiedy idzie on w towarzystwie innej nieznaomej osoby.

Również w przypadku napiętych stosunków towarzyskich należy się ukłonić, a nie oczekiwać na ukłon, dając tym wyraz kurtuazji i wyrobienia towarzyskiego. Zaniechanie tego gestu oznacza, że dążymy do zerwania wszelkich stosunków jakie nas łączyły z daną osobą. Jeśli kogoś spotykamy kilkakrotnie w tym samym dniu, lecz w różnych miejscach, należy także się ukłonić. Nie czynimy tego spotykając kogoś ponownie w tym samym miejscu (np. w biurze, na uczelni itp.).

Wchodząc do mieszkania najpierw witamy się z panią domu i panem domu, a dopiero później z pozostałymi paniami i panami, wyróżniając rodziców gospodarzy a także przełożonych, jeśli znajdują się w towarzystwie. O ile jest większe grono osób witamy je w kolejności jak stoją.

Kobietę, a także mężczyznę w starszym wieku, prowadzi się zawsze po prawej stronie i przepuszcza jako pierwszą. Wyjątek stanowi sytuacja kiedy pani towarzyszy mężowi, który jest zaproszony z tytułu funkcji i jako pierwszy jest witany przez gospodarza; wówczas on przy powitaniu przedstawi swoją żonę. Również podczas większych przyjęć (np. na cocktailu) mąż wita się pierwszy, a następnie przedstawia swoją żonę. Przywitanie nie konieczne wymaga podania ręki, szczególnie gdy druga osoba ma ją zajęta (np. trzymając szklankę lub kieliszek). Należy natomiast wyraźnie wymienić swoje nazwisko, można podać funkcję, zawód, a jeśli nawiąże się rozmowa i chcemy podtrzymać kontakt, wymienić wizytówki. W przypadku małego grona zaproszonych osób gospodarz lub gospodyni dokonuje prezentacji, w trakcie przybywania kolejnych gości.

Taktowne zachowanie gości, w podobnym stopniu jak gościnna serdeczność gospodarzy, decydują o dobrej atmosferze spotkania. Zapraszając do domu osoby, które chcemy gościć, powinniśmy uwzględnić zbieżność ich zainteresowań zawodowych bądź upodobań. W miarę możliwości należy unikać jednoczesnego podejmowania osób o nazbyt znacznych różnicach

poglądów politycznych jak i bardzo różnych cechach charakterologicznych. Zaproszenie do wspólnego stołu osób skłóconych ze sobą (np. byłych współmałżonków - nawet jeśli z obojgiem utrzymujemy przyjazne kontakty) może spowodować niepotrzebne napięcia i zepsuć atmosferę najstaranniej przygotowanego spotkania. Jeśli jednak osoby takie znajdują się w towarzystwie, na gospodarzach będzie ciążył obowiązek czuwania, by w rozmowie nie były poruszane drażliwe tematy, a skłóceni goście nie zajmowali sąsiednich miejsc przy stole. Umiejętność rozładowywania niezręcznych sytuacji jest trudną sztuką, warto jednak ją posiadać i stosować.

Do dobrego tonu nie należy krytykowanie gospodarzy, gdy jesteśmy przez nich przyjmowani, ani też głośne wypowiadanie swoich uwag czy okazywanie dezaprobaty wobec innych zaproszonych gości. Nadmierne demonstrowanie poufałości lub przesadne okazywanie szacunku mogą okazać się podobnie krępujące dla gospodarzy i otoczenia. Trzeba być grzecznym i usłusznym wobec pań i osób starszych lecz jednocześnie zachowywać umiar, by nikogo nie urazić okazywaniem nadmiernej troski.

Domowników nie wypytuje się o sprawy i stosunki domowe, a jeśli sami podejmą temat nie należy być nadmiernie dociekliwym. Warto pamiętać, że poruszanie spraw związanych z sytuacją materialną, dotyczącą uposażeń itp. jest w towarzystwie tematem „tabu”.

Na przyjęcie nie przyprowadza się dzieci a także osób nie zaproszonych, nawet bliskich. W sytuacji skomplikowanej należy gospodarzy o tym uprzedzić i uzyskać ich zgodę. W żadnym przypadku nie należy tego czynić jeśli planowane jest przyjęcie przy stole.

Przyniesiony upominek wręczamy dyskretnie przy powitaniu lub po wejściu zostawiamy go w przedpokoju wraz z wizytówką. Ten drugi sposób jest wygodny w sytuacjach, kiedy nie chcemy zwracać uwagi innych zaproszonych osób. Kwiaty - odpakowane - wręczamy pani domu przy powitaniu. Można także, dołączając kartę wizytową, przesłać gospodyni kwiaty przed przyjęciem lub po, jako wyraz podziękowania za zaproszenie.

Bezwzględnie powinniśmy dbać o własny estetyczny wygląd, co wiąże się z dbałością zarówno o higienę osobistą jak i ubiór. Kostium czy garnitur powinien być zawsze odprasowany i wyglądający świeżo. Koszula zawsze czysta, na wieczór obowiązkowo zmieniana. Strój powinien być dobrany kolorystycznie, raczej stonowany, harmonizujący z dodatkami: krawatem, obuwem, torebką, parasolką czy nakryciem głowy. Kapelusz jest w wielu sytuacjach niezbędnym uzupełnieniem stroju pań.

Elegancja ubioru jest nie tylko sprawą mody. Strój zawsze powinien być dostosowany do sylwetki osoby która go nosi, jej walorów zewnętrznych, wieku, a także okoliczności. Inaczej będziemy ubrani w czasie weekendu, na wycieczce, a inaczej do biura, na spotkanie towarzyskie czy oficjalne przyjęcie. Także pora dnia i pora roku decyduje o naszym ubiorze i wyglądzie. Należy przy tym pamiętać, że zarówno pełniona funkcja jak i zajmowane stanowisko wymagają stosownego stroju. Nie należy wyróżniać się swoim wyglądem, a więc ubiór nie powinien być ekstrawagancki i szokujący otoczenie. Elegancja w stroju - to także dobry smak, wygoda i pewien indywidualizm wynikający z osobowości.

Dobre maniery, których oczekuje się u ludzi biznesu nie uznają non-szalancji w sposobie bycia, a w ubiorze ekstrawagancji. W biurze zawsze należy być zadbanym, schludnym i eleganckim pamiętając, że swoim wyglądem zewnętrznym budujemy nie tylko autorytet osobisty lecz także firmy, którą reprezentujemy. W biurze w dzień, podczas konferencji, spotkań, rozmów czy lunchu mężczyźni noszą klasyczny garnitur, w różnych odcieniach koloru granatowego i szarego. Panie - zazwyczaj suknię, garsonkę lub kostium. „Mini” jest strojem odpowiednim dla młodych osób. W biurze, na przyjęciu czy spotkaniu zawsze należy nosić pończochy i odpowiednio dobrane pantofle, pamiętając o starannym uczesaniu i dyskretnym makijażu. Niezależnie od funkcji - sekretarki, asystentki czy szefowej - kobieta powinna budzić sympatię i szacunek zarówno swym wyglądem jak i zachowaniem.

Wieczorem panowie noszą jednolite ciemne garnitury, białą koszulę, starannie dobrany krawat oraz czarne skarpetki i obuwie. Panie noszą suknie wyjściowe, bądź elegancki kostium z dobraną odpowiednio torebką, biżuterią i obuwem. O ile na karcie zaproszeniowej zaznaczono, że obowiązują „black tie”, należy przybyć w smokingu; panie - w długich sukniach. Jest to strój, który nosi się wieczorem i podczas bardzo oficjalnych przyjęć bądź bankietów. Frak i długa balowa suknia obowiązują jedynie wówczas gdy w zaproszeniu znajdujemy określenie „white tie”. Będzie to zaproszenie na uroczysty koncert lub bal. Udając się na oficjalne przyjęcie, można przypiąć do klapy garnituru po lewej stronie baretkę, bądź miniaturę posiadanego orderu najwyższej rangi, nadanego przez rząd kraju urzędowania bądź własny. Praktyka przypinania wszystkich odznaczeń - bądź ich baretek jest stosowana jedynie przez attache wojskowych występujących w mundurze, zgodnie z obowiązujących ich regulaminem. Nie stosuje się natomiast noszenia posiadanych odznaczeń krajów trzecich, można jedynie

przypiąć je wówczas gdy oficjalnie jesteśmy zaproszeni do ambasady danego kraju. Na ogół przypina się tylko jedno odznaczenie najwyższej rangi.

Strój sportowy dla panów to najczęściej ciemna marynarka i jasne spodnie. Noszone są podczas weekendu, ew. do biura, o ile nie ma w programie dnia spotkań oficjalnych. Można w takim ubraniu udać się do restauracji, na business lunch. Udując się na wycieczkę, na piknik poza miastem czy spacer najlepiej ubrać się w sportową koszulkę i spodnie, sweter bądź tweedową marynarkę. Można być w bluzie i dżinsach, tak popularnych obecnie również wśród starszego pokolenia. Obuwie powinno być wygodne, dostosowane do sportowego stroju.

Przyjmując gości w domu dbamy także o odpowiedni strój dla podkreślenia rangi przyjęcia czy spotkania oraz szacunku dla gości. W żadnym przypadku nie można przyjmować gości w niedbałym stroju, domowym obuwu. Swoboda ubioru i zachowania nie powinna nigdy oznaczać lekceważenia konwenansów.

Warto dodać, że stroje plażowe nosi się wyłącznie na plaży. Upalna i słoneczna pogoda nie usprawiedliwia ich noszenia w miejscach publicznych poza plażą. Udując się do restauracji na lunch czy drinka, o ile nie jest ona bezpośrednio usytuowana przy plaży - wskazane jest noszenie okrycia, tak aby nasz strój kąpielowy nie przeszkadzał innym biesiadnikom. Niedopuszczalne jest spacerowanie po mieście w kostiumie kąpielowym nawet w miejscowości letniskowej.

W czasie **pierwszej wizyty** obowiązują określone formy zachowania. Pierwsza wizyta nie powinna trwać dłużej niż pół godziny. Gospodarze podejmują gości zwykle drinkiem, kawą lub herbatą. Określają też tematy rozmowy, zazwyczaj nie poruszając żadnych konkretnych spraw zawodowych ani bardzo osobistych (np. dot. spraw zdrowia). Można wspomnieć ogólnie o swojej karierze naukowej, zawodowej, sytuacji rodzinnej, zainteresowaniach czy upodobaniach, komentować ostatnie wydarzenia kulturalne itp. Nie podejmuje się rozmów o osobach trzecich i nie przekazuje zasłyszanych i nie sprawdzonych opinii.

Pierwsza wizyta nie powinna trwać zbyt długo. Gospodarze rezerwują na nią czas około pół godziny i nie powinno się go przekraczać. Gość składający pierwszą wizytę powinien przed pożegnaniem wyrazić życzenie podtrzymania kontaktu, zaprosić do siebie. Jeśli zamiast re wizyty otrzyma bilet wizytowy danej osoby będzie to oznaczało, że potraktowała ona wizytę kurtuazyjnie i nie pragnie podtrzymania kontaktów. Wówczas nie należy prze-

jawiąc dalszych inicjatyw. Jeśli jednak bardzo zależy nam na kontaktach z daną osobą, szukamy okazji za pośrednictwem innych znajomych osób, na spotkaniach bądź przyjęciach, czekając na sprzyjające okoliczności.

Popularną formą spotkań, nie tylko na placówce dyplomatycznej, jest **herbatka dla pań**. Służy ona nawiązywaniu bliższych kontaktów towarzyskich pań, które zazwyczaj dysponują wolnym czasem w większym stopniu niż ich mężowie. Spotkanie tego rodzaju może być poświęcone jakiemś konkretnemu celowi, np. zorganizowaniu imprezy charytatywnej, czy pożegnaniu jednej z pań opuszczających placówkę.

Na spotkanie, o ile jesteśmy zaproszeni po raz pierwszy, można przynieść i wręczyć pani domu kwiaty lub symboliczny upominek. Obowiązkiem gospodyni jest dokonanie prezentacji nowo przybyłej osoby.

Jeśli spotkanie organizowane jest w rezydencji, to herbatą czy kawę serwuje się w salonie, a nie w jadalni, by panie mogły swobodniej się rozsiąść wokół stolików. Przygotowane są filiżanki na spodeczkach, talerzyki, cukierница, cytryna, dzbanuszek z mlekiem.⁷² Herbatę podaje się w czajniku; można oddzielnie podać gorącą wodę, by każda osoba miała sposobność pić taką jaką lubi. Do herbaty podaje się tartinki, ciasteczka lub ciasto. Dla osób nie pijących herbaty, lecz uczestniczących w spotkaniu, należy zapewnić kawę, soki i wodę. Jeśli w spotkaniu uczestniczy niewiele osób wówczas pani domu sama obsługuje gości.

Inną okazją do nieformalnych spotkań jest **brunch**. Ta forma posiłku, spożywanego w godzinach przedpołudniowych (11–12) w niedziele lub dzień świąteczny, bardzo rozpowszechniona jest w USA, skąd przywędrowała do Europy. Do dyspozycji gości jest zimny bufet, czasami uzupełniany jakimś lekkim ciepłym daniem, oraz kawa i herbata. Zaproszeni goście tworzą na ogół niezbyt liczne grono i obsługują się sami.

W wielu krajach, również i w Polsce, funkcjonują **kluby dyplomatyczne** otwarte także dla biznesmenów, polityków i parlamentarzystów kraju urzędowania. Stanowią one nieformalną płaszczyznę kontaktu dyplomatów z politykami, działaczami gospodarczymi i wyższymi urzędnikami państwowymi. Kluby te organizują różnego rodzaju imprezy i bale, uczestniczenie w których pozwala na nawiązywanie i podtrzymywanie kontaktów towarzyskich. Uczestnicząc w spotkaniach klubowych należy podporządkować się panującym w klubie zwyczajom i regulaminowi.

⁷² W krajach anglosaskich pije się herbatę z mlekiem: do filiżanki wlewa się odrobinę mleka, a następnie dopełnia się herbatą.

W życiu zawodowym ważną rolę odgrywają różnorodne kontakty towarzyskie i związane z tym umiejętności, które możemy zaprezentować podczas spotkań prywatnych. Umiejętność gry w tenisa, a w niektórych krajach także w golfa, są bardzo popularne wśród dyplomatów. Podczas spotkań na kortach tenisowych lub polu golfowym często prowadzi się rozmowy na tematy zawodowe i załatwia się w sposób nieformalny różne sprawy. Uzyskuje się nieraz cenne informacje, które nie są ujawniane publicznie.

Rozpowszechnione są także spotkania przy stoliku brydżowym. Natomiast uprawianie hazardu czy też częste odwiedzanie kasyna i lokali rozrywkowych jest źle widziane i niewskazane zarówno dla dyplomaty jak i biznesmena. Powinni oni unikać sytuacji stwarzających ryzyko różnego rodzaju prowokacji czy incydentów mogących ich skompromitować w opinii publicznej.

Nadal modną formą życia towarzyskiego dyplomatów są polowania. Istnieją koła łowieckie skupiające obok pracowników ministerstwa także członków korpusu dyplomatycznego. W niektórych krajach organizowane są przez głowę państwa, premiera lub ministra, specjalne polowania dla dyplomatów. Uczestniczą w nich zazwyczaj inni członkowie rządu i osobistości polityczne. Ten rodzaj spotkań również stwarza okazję do rozmów nieoficjalnych i pozwala na omówienie wielu spraw. Udział w polowaniu wymaga naturalnie posiadania odpowiednich umiejętności, sprzętu i specjalnego stroju..

Działają także kluby pań zrzeszające żony dyplomatów. Organizują one różnego rodzaju spotkania i imprezy, z których dochód bardzo często przeznaczają na cele dobroczynne. W inicjatywach dyplomatycznego klubu pań uczestniczą także panie z kół biznesu oraz środowisk kulturalnych i artystycznych. Wszystkie wspomniane formy życia towarzyskiego wymagają odpowiedniego sposobu bycia, zachowania, ubioru stosownego do okoliczności, jak również wkładu finansowego uczestników.

We współczesnym świecie dyplomacji i biznesu coraz częściej spotykamy kobiety pełniące funkcje dawniej jakoby zastrzeżone dla mężczyzn. Są one premierami rządów, działają w parlamencie, pełnią funkcje ambasadorów, są prezesami banków i wielkich korporacji handlowych.

Wobec kobiet pełniących funkcje oficjalne obowiązuje oczywiście zawsze stosowanie protokołu lecz ponadto trzeba zachować należną paniom kurtazję. Wyraża się ona między innymi w sposobie bycia: wstajemy by przy-

witać kobietę, siadamy dopiero gdy ona usiadzie, przepuszczamy przy wejściu do lokalu, podajemy płaszc w szatni, pomagamy wysiąść z auta czy pociągu, przenieść bagaż (gdy nie ma bagażowego) itp.

Panie na eksponowanych stanowiskach obowiązuje określony ubiór i zachowanie stosowne do okoliczności – takie, by nie obniżało autorytetu wynikającego z pełnionych przez nie funkcji.

Współczesna kobieta menedżer nie wymaga by wyróżniano ją z tytułu jej kobiecości. Chce być partnerem, a więc zapraszając do lokalu w sprawach służbowych - płaci rachunek, inicjuje spotkania czy rozmowę w sprawach zawodowych, itp. Jest zawsze zadbana i elegancka, nie prowokuje zbytnią ekstrawagancją. Dostosowuje strój zarówno do pełnionej funkcji, zawodu, jak i swego wieku oraz sylwetki.

Sposób bycia i zachowania są szczególnie ważne dla osób pełniących funkcje sekretarek oraz asystentek dyrektorów czy prezesów wielkich korporacji handlowych. W urzędach są one pierwszymi osobami z jakimi spotyka się klient czy przyszły partner w biznesie. *Zawsze* powinny być zadbane, uśmiechnięte, uprzejme, dyskretne wobec szefa i gości, usłużne lecz jednocześnie zachowujące godność, budzące autorytet i szacunek.

Przebywając w obcym kraju warto poznać cechy charakterologiczne danego narodu i jego obyczaje aby stosując się do nich unikać niepotrzebnych zadrażnień, niezręcznych zachowań czy po prostu gaf towarzyskich. Wiele informacji można znaleźć w powszechnie dostępnych podręcznikach oraz różnego rodzaju publikacjach. Poniżej przytoczono tylko kilka wybranych uwag dla przybliżenia problemu.

W świecie znana jest powszechność Anglików w wyrażaniu uczuć i sympatii, która rzutuje na ich sposób bycia. Nie należy więc oczekiwać od niedawno poznanych osób wylewności i serdeczności, nawet w sytuacjach kiedy je nimi obdarzamy. Dlatego też zaproszenie do angielskiego domu jest wyróżnieniem. Anglicy nie nadużywają tytułów ale także nie uznają poufałości. W pubach zachowują się swobodniej ale i tu w rozmowach należy unikać zwierzeń, tematów osobistych i komentowania zachowania osób trzecich. Odmienne jest też poczucie humoru Anglików.

Niemcy są bardziej otwarci, często rubaszni, a w lokalach bywają hałaśliwi. Zarówno w Niemczech, Szwajcarii jak i w Austrii powszechnie używane są tytuły naukowe i zawodowe. Zwracając się do drugiej osoby po słowie pan lub pani obowiązkowo należy wymieniać nazwisko, bądź w przypadku bliższej znajomości imię rozmówcy.

Na południu Europy, w Hiszpanii, Włoszech czy Grecji można oczekiwać powszechnej gościnności i serdeczności tubylców. Chętnie będą* tu przyjmowane komplementy i spontaniczny sposób bycia. Należy jednak pamiętać aby zachowaniem nie urazić uczuć religijnych mieszkańców.

W Stanach Zjednoczonych A.P. cudzoziemcy spotykają się z serdecznym zainteresowaniem i życzliwością. Jest to najprawdopodobniej wynikiem wielokulturowości tego społeczeństwa. Jednocześnie jednak obcokrajowiec nie jest osobą uprzywilejowaną. O jego pozycji decyduje status zawodowy oraz majątkowy. Kobiety w tym kraju wyróżniają się samodzielnością i niezależnością.

W krajach muzułmańskich czy arabskich, gdzie emancypacja kobiet nie jest posunięta tak daleko jak w Europie czy Ameryce, a zwyczaje religijne i tradycja dominują w życiu publicznym, należy mieć na uwadze i uszanować miejscowe obyczaje, zachowując szczególną ostrożność w kontaktach zawodowych i towarzyskich. Kobiecie zawsze powinien towarzyszyć mężczyzna zarówno na ulicy, jak i w lokalu, restauracji czy kawiarni.

Rozmowy z partnerami arabskimi trwają długo, a do tematu zasadniczego przechodzą oni zwykle po dłuższej, luźnej rozmowie. Podczas rozmowy należy patrzeć w oczy i nie unikać wzroku partnera, by nie budzić podejrzeń o nieufność. Trzeba być spokojnym, cierpliwym i wytrwałym. Należy też unikać zbędnej gestykulacji. Nie zaleca się także nadmiernego komplementowania partnera jak również rozbawiania go opowiadaniem dowcipów, które na ogół nie zostaną zrozumiane.

W krajach azjatyckich, takich jak Indie czy Tajlandia, należy być szczególnie ostrożnym by nie urazić uczuć religijnych tubylców. Wchodząc do świątyni trzeba być odpowiednio ubranym (szorty i koszule bez rękawów są niedopuszczalne). Nie dozwolone jest również fotografowanie się na tle posągów Buddy.

Azjatycki system wartości dotyczący religii, autorytetów, zachowania i seksu jest różny od europejskiego, dlatego też nie powinno się krytykować religii, należy kontrolować emocje, nie gestykulować, a także pamiętać, że przejawy czułości w miejscach publicznych nie są mile widziane. Zawsze trzeba być uprzejmym, uśmiechniętym, zapomnieć o pośpiechu. W przeciwnym razie szansa na porozumienie się z miejscowym partnerem będzie niewielka. Ludzie o wysokim poczuciu godności własnej nie tolerują manifestowanej czasem przez przybyszów z Europy wyższości i zarozumiałstwa. Szanują oni własną etykietę opartą na poważaniu innych i wrażliwi są na szanowanie ich obyczajów.

Bilety wizytowe stanowią jedną z form kontaktów i odgrywają istotną rolę w życiu dyplomaty, konsula czy też pracownika handlu zagranicznego. Są wymieniane przy różnych okazjach, podczas przyjęć, cocktaili, spotkań itp., celem nawiązania i podtrzymania znajomości. Stosowane są różne rodzaje kart wizytowych: urzędowe, prywatne i wspólne.

Na kartach wizytowych urzędowych członka misji dyplomatycznej oprócz imienia i nazwiska umieszcza się tytuł służbowy (np. Radca Ambasady RP). Na kartach wizytowych ambasadorów i wyższych funkcjonariuszy państwowych może być umieszczone godło państwowe (na ogół tłoczone). Wizytówki oficjalne małżonek przedstawicieli dyplomatycznych i urzędników konsularnych zawierają tylko imię i nazwisko.

Karty wizytowe powinny być wykonane na dobrym gatunkowo białym kartonie, czcionką drukowaną lub tzw. *italikiem*. Za eleganckie uważa się wizytówki drukowane czcionką wypukłą. Należy jednak unikać zbyt ozdobnej czcionki, ponieważ może ona okazać się mało czytelna. Jest to ważne w szczególności w krajach nie posługujących się alfabetem łacińskim, gdzie powszechnie znane są jedynie łacińskie litery drukowane. W krajach tych używa się wizytówek dwustronnych: tekst po jednej stronie w pisowni miejscowej, a po drugiej np. w języku angielskim.

Rozmiary kart wizytowych są różne. Typowe wymiary używane w polskiej dyplomacji to 5 cm x 10 cm (lub 5 cm x 9,5 cm).

Urzędowe bilety wizytowe nie dyplomatów oprócz imienia i nazwiska zawierają szereg praktycznych informacji dotyczących stanowiska, stopnia naukowego, numeru telefonu, adresu itp. Handlowcy zamieszczają na oficjalnej wizytówce wszystkie dane niezbędne w kontaktach: adres, nr faxu, e-mail itp. Nie umieszcza się na nich prywatnego adresu i telefonu, lecz o ile zachodzi potrzeba, dopisuje się je odręcznie przy wręczaniu karty wizytowej.

Bilety wizytowe w pewnych przypadkach zastępują złożenie wizyty. Dla ułatwienia operowania wizytówkami w praktyce dyplomatycznej przyjęła się zwyczaj posługiwania się następującymi zwrotami z języka francuskiego:

- p. r.* - *pour remercier*, z podziękowaniem
- p. f.* - *pour féliciter* lub *pour fete*, z życzeniami
- p. f. f. n.* - z życzeniami z okazji święta narodowego,
- p. f. n. a.* - *pour féliciter Nouvel An*, z życzeniami noworocznymi
- p. p.* - *pour présentation*, dla przedstawienia osoby
- p. / c.* - *pour faire connaissance*, dla zapoznania się
- p. c.* - *pour condolence*, kondolencje
- p. p. c.* - *pour prendre congé*, pożegnanie (w związku definitywnym wyjazdem).

Skróty te w zależności od okazji wypisuje się małymi literami, zwykłym ołówkiem, w lewym dolnym rogu karty wizytowej. W praktyce tę formę korespondencji stosuje się coraz rzadziej, głównie w celu podziękowania (p. r.) lub złożenia życzeń noworocznych (p.f.n.a.).

Bilety wizytowe zastępują niejednokrotnie listy. Dołączamy je do przesyłanych kwiatów lub upominków oraz wysyłamy dziękując za prezent czy oddaną przysługę.

Telefon stał się obecnie najbardziej powszechnym środkiem komunikowania się osób zarówno w sprawach zawodowych, jak i prywatnych. Właściwe posługiwanie się telefonem świadczy o kulturze użytkownika i jego obyciu towarzyskim.

Rozpoczynając rozmowę telefoniczną przedstawiamy się wymieniając nazwisko. Jeśli jest to rozmowa urzędowa podajemy także funkcję i stanowisko. Jeśli nie wiemy kto jest naszym rozmówcą, możemy zapytać „z kim mamy przyjemność”? Jeśli zaszła pomyłka w połączeniu - przepraszamy. Rozmowę prowadzimy krótko, *rzeczowo*, tak by nie zakłócać porządku dnia drugiej osoby. Jeśli ktoś do nas telefonuje, a właśnie jesteśmy zajęci ważną rozmową, przepraszamy informując, że oddzwonimy w krótkim czasie, by omówić sprawę.

Nie należy telefonować w sprawach służbowych do domu przełożonego, bądź podwładnego, po godzinie 20-tej i przed 8-mą, chyba, że sprawa jest pilna i zostaliśmy wcześniej do tego upoważnieni. Na ogół nie telefonujemy do domu również w godzinach posiłków, lunchu (13-15) i kolacji (18-20). W krajach południowych, tropikalnych - także w godzinach sjeści.

Rozmowa telefoniczna, zarówno ze zwierzchnikiem jak i podwładnym, powinna być rzeczowa, zwięzła oraz prowadzona uprzejmym tonem. Należy pamiętać, że telefon służy do pilnego omawiania spraw, a nie długich dyskusji, które lepiej jest przeprowadzić w bezpośrednim kontakcie. W rozmowie telefonicznej nie porusza się spraw poufnych, a w żadnym przypadku tajnych, ze względu na możliwość mimowolnego ujawnienia ich osobom trzecim.

Z ważnej rozmowy telefonicznej, w sprawie służbowej, sporządza się notatkę, odnotowując z kim i kiedy się odbyła (data, godzina), jakich używano argumentów, jakie zajęliśmy stanowisko, oraz czy i jakie zapadły decyzje. Notatkę z rozmowy przedstawia się przełożonemu lub włącza się do akt sprawy.

Korzystanie z telefonu komórkowego w miejscu publicznym, w towarzystwie, podczas przyjęcia lub wizyty, jest szczególnie niełagodne, ponieważ przeszkadza innym. O ile zaistnieje konieczność pilnej rozmowy telefonicznej należy udać się od miejsca, gdzie będziemy mogli odbyć ją w warunkach nie krępujących obu stron. Wymaga tego zarówno dyskrecja wobec naszego rozmówcy jak i uszanowanie i nie zakłócanie spokoju mimowolnych słuchaczy.

UWAGI KOŃCOWE

W dobie rozwiniętych kontaktów międzynarodowych, likwidowania barier dzielących poszczególne kraje, szerokiej międzynarodowej współpracy gospodarczej i wkraczania obcego kapitału do Polski, a także przygotowań do wejścia Polski do struktur Unii Europejskiej - poznanie zasad protokołu dyplomatycznego i jego funkcji w realizacji zadań polityki zagranicznej oraz kontaktach międzynarodowych staje się nieodzowna dla każdego, kto chce uczestniczyć w tych przemianach.

Protokół dyplomatyczny ma charakter międzynarodowy lecz uwzględnia także tradycje narodowe i miejscowe obyczaje, których poznanie i uszanowanie obowiązuje w kontaktach z przedstawicielami danego kraju czy regionu. Są różnice w stosowaniu oficjalnego protokołu przez poszczególne państwa, wynikające ze zwyczajów narodowych czy ustrojowych, którym należy im się podporządkować zarówno przy ustalaniu programu wizyty gościa z danego kraju, jak też podczas pobytu za granicą. W Wielkiej Brytanii, Francji czy krajach skandynawskich podstawowe zasady protokołu przestrzegane są rygorystycznie. Bardziej swobodnie są one interpretowane w USA czy krajach Ameryki Łacińskiej. Natomiast kraje arabskie wnoszą do niego wiele zwyczajów wynikających z kultury muzułmańskiej. Poznanie miejscowych zwyczajów i stosowanego protokołu, zasad obowiązujących na danej konferencji, podczas spotkania czy imprezy - jest pierwszą powinnością jej uczestnika, a w szczególności dyplomaty.

Protokołu nie powinno stosować się mechanicznie lecz należy zawsze uwzględniać okoliczności w jakich przychodzi nam działać. Wątpliwości najlepiej rozproszą organizatorzy bądź gospodarze spotkania. Zastosowanie się do ich rad może znakomicie ułatwić nie tylko kontakty lecz i realizację zamierzonych celów.

INDEKS HASEŁ PODSTAWOWYCH

Agrément: 57, 59-60, 106
Alternat: 13, 85-86
Akredytacja: 60, 64-65, 109, 110
Ambasada: 48-50, 117
Ambasador: 10, 45, 47-48, 57-66, 105, 107
Bilety wizytowe: 147-148
Chargé d'affaires: 13, 45, 60, 65, 66
Dyplomacja: 7-13, 17-19
Delegacja zagraniczna: 91-93, 98, 100-103
Exequatur: 12, 66
Kluby dyplomatyczne: 143-144
Komitet Integracji Europejskiej: 43-45
Konferencja międzynarodowa: 95-98
Kongres Wiedeński: 12-13
Koniak: 135
Konsul: 12, 45, 49-53, 66
Konsul honorowy: 53, 66
Konwencja Wiedeńska z 1961 r.: 13, 24, 27-35
Korespondencja dyplomatyczna: 67-77
Korespondencja urzędowa (MSZ): 76-77
Korpus dyplomatyczny (CD): 45-47
Listy uwierzytelniające: 9, 60-62, 106-107
Menu: 125-127
Ministerstwo Gospodarki: 41-43
Ministerstwo Spraw Zagranicznych (MSZ):
NATO: 95, 105-109

Noty dyplomatyczne: 73-76
Nuncjusz: 11, 13, 64, 110
Persona non grata: 24, 30, 33
Poczta dyplomatyczna: 31-32, 98
Precedencja: 10, 15, 97, 110, 112
Protokół dyplomatyczny: 5, 7, 13-16, 40, 54, 60, 90, 95, 105, 109, 136
Przyjęcia dyplomatyczne: 88, 113-127
Przywileje i immunitety: 24-35, 109
Radca Handlowy: 53-54
Rozmowy - negocjacje: 19-23, 83-85
Stopnie dyplomatyczne i konsularne: 13, 45-53
Stoły (rozsadzanie gości): 117-122
Toast: 88, 121
Telefon: 148
Ubiór: 106, 116, 140-142
Unia Europejska: 109-112
Umowy (podpisywanie): 85-87
Whisky: 130-135
Wina: 127-130
Wizyty oficjalne: 79-91
Zaproszenia: 115-116

BIBLIOGRAFIA

1. Stanisław E. Nahlik - Narodziny nowożytnej dyplomacji, Wyd. Ossolineum, 1971.
2. Edward Pietkiewicz: Protokół dyplomatyczny, Wyd.Prawnicze, 1990.
3. Edward Pietkiewicz: Etykieta menedżera, Wyd.Twój Styl, 1993.
4. Julian Sutor: Prawo dyplomatyczne i konsularne, Wyd. PWN, 1996.
5. Julian Sutor: Korespondencja dyplomatyczna, Warszawa, 1992.
6. Jacques Gandouin: Guide du protocole et des usages; Editions Stock, 1993.
7. Satow 's Guide to Diplomatie Practice Longman, London & New York, 1979.

Dokumenty.

1. Konwencja Wiedeńska o stosunkach dyplomatycznych z 18 kwietnia 1961r., (Dz. U. zał. do nr 17, poz. 232, z 8.09.1965 r.).
2. Konwencja Wiedeńska o stosunkach konsularnych z 24 kwietnia 1963r., (Dz. U. nr 13,poz. 98, z 17.05.1982r.).
3. Ustawa o funkcjach konsulów PRL z 13 lutego 1984 r. (Dz. U. nr 9, poz.34, z 17.02.1984r.)

Wzory pism i not dyplomatycznych

PREZYDENT
RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ

do

JEGO EKSCELENCJI PANA LUISA ALBERTO LACALLE HERRERA
PREZYDENTA WSCHODNIEJ REPUBLIKI URUGWAJU

PANIE PREZYDENCIE,

Pragnąc uczcić tak uroczysty dla Wschodniej Republiki Urugwaju akt objęcia wysokiego urzędu Prezydenta Republiki przez Jego Ekszelencję Pana postanowiłem akredytować przy Waszej Ekscelencji, w celu reprezentowania mnie na uroczystościach, jakie odbędą się z tej okazji, Pana Ambasadora Nadzwyczajnego i Pełnomocnego Polski we Wschodniej Republice Urugwaju jako Przedstawiciela Rzeczypospolitej Polskiej w Misji Specjalnej.

W nadziei, że ta Misja specjalna przyczyni się do dalszego zacieśnienia więzów przyjaźni, szczęśliwie istniejących między Polską a Urugwajem, przesyłam Waszej Ekscelencji wyrazy mojego wysokiego poważania oraz życzenia pomyślności dla narodu urugwajskiego.

W Warszawie, dnia lutego 1995 roku.

MINISTER SPRAW ZAGRANICZNYCH

Wzór listów uwierzytelniających ambasadora

PREZYDENT
RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ
do
JEGO EKSCLENCJI PANA MOHAMEDA HOSNI MUBARAKA
PREZYDENTA ARABSKIEJ REPUBLIKI EGIPITU

PANIE PREZYDENCIE,

Pragnąc utrzymać i stale rozwijać stosunki przyjaźni szczęśliwie istniejące między Polską i Egiptem postanowiłem akredytować

Pana.....w charakterze Ambasadora
Nadzwyczajnego i Pełnomocnego przy Waszej Ekscelencji.

Zalety osobiste i zasługi Pana.....
są dla mnie rękojmią, że pełniąc swą wysoką misję nie zaniedba on niczego, by przyczynić się do umocnienia więzów przyjaźni między naszymi krajami.

W tym przeświadczeniu proszę Waszą Ekscelencję, aby zechciał przyjąć go życzliwie i okazać całkowitą wiarę i ufność wszelkim oświadczeniom, jakie będzie miał zaszczyt złożyć Mu w imieniu Prezydenta i Rządu Rzeczypospolitej Polskiej, a szczególnie gdy zapewni Go o moim wysokim poważaniu oraz życzeniach szczęścia osobistego dla Waszej Ekscelencji i pomyślności dla narodu egipskiego.

W Warszawie, dnia.....grudnia 1994 roku.

MINISTER SPRAW ZAGRANICZNYCH

PREZYDENT
RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ
do
JEGO KRÓLEWSKIEJ MOŚCI MOSHOESHOE II
KRÓLA LESOTHO

WASZA KRÓLEWSKA MOŚĆ,

Mam zaszczyt powiadomić Waszą Królewską Mość, że uznałem
za konieczne położyć kres misji, jaką Pan.....
pełnił przy Waszej Królewskiej Mości w charakterze Ambasadora
Nadzwyczajnego i Pełnomocnego.

W przeświadczeniu, że Pan.....
zdołał w czasie pełnienia swej misji przyczynić się do zacieśnienia
stosunków przyjaźni, szczęśliwie istniejących między Polską i Lesotho, pragnę
wyrazić podziękowanie za wszystkie oznaki życzliwości,
okazane mu w toku jego misji i proszę Waszą Królewską Mość o przyjęcie *zapew-*
nienia o moim wysokim poważaniu oraz życzeń szczęścia
osobistego dla Waszej Królewskiej Mości i pomyślności
dla narodu Lesotho.

W Warszawie, dnia marca 1995 roku.

MINISTER SPRAW ZAGRANICZNYCH

PREZYDENT
RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ

WIADOMYM CZYNI, że uznając za słuszne i *pożyteczne* w interesie utrzymania i rozwoju stosunków przyjaźni i współpracy handlowej, szczęśliwie istniejących między Polską i Zjednoczonym Królestwem, mianowanie i ustanowienie Pana....., Ministra Pełnomocnego, Konsulem Generalnym Rzeczypospolitej Polskiej w Londynie, z jurysdykcją na Zjednoczone Królestwo Wielkiej Brytanii i Północnej Irlandii, oprócz terytorium Szkocji, jak również na wszystkie terytoria, za których stosunki międzynarodowe odpowiedzialny jest Rząd Jej Brytyjskiej Królewskiej Mości w Zjednoczonym Królestwie,

z tych względów i w tym celu postanawia niniejszym mianować go i ustanowić w tym urzędzie i prosi wszystkich tych, których to dotyczy, a w szczególności Władze Kraju, w którym powołany jest przebywać, aby darzono go życzliwością i zaufaniem potrzebnym przy wykonywaniu jego czynności oraz zarządza obywatelom polskim okazywanie mu szacunku i posłuszeństwa, należnych na mocy obowiązujących praw i przepisów.

Na dowód czego niniejsze Listy zostały podpisane i opatrzone pieczęcią Rzeczypospolitej Polskiej.

W Warszawie, dnia. lipca 1994 roku.

MINISTER SPRAW ZAGRANICZNYCH

W IMIENIU RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ

MINISTERSTWO SPRAW ZAGRANICZNYCH wiadomym czyni, że
otrzymawszy Listy Komisyjne wystawione w Manili dnia
15 października 1993 roku, którymi Ministerstwo Spraw Zagranicznych Repu-
bliki Filipin mianowało i ustanowiło Pana.....jako General-
nego Konsula Honorowego Republiki Filipin na obszar całej Rzeczypospolitej
Polskiej, z siedzibą w Warszawie,
uznało i uznaje Pana.....
w charakterze Generalnego Konsula Honorowego Republiki Filipin
w Warszawie, z jurysdykcją na wyżej określony okręg konsularny, Jego Listom
Komisyjnym udziela EXEQUATUR, polecając zarazem Władzom Polskim
okazywanie Mu należnych względów i udzielanie wszelkiej pomocy przy pełnie-
niu Jego obowiązków.

W Warszawie, dnia października 1994 roku.

MINISTER SPRAW ZAGRANICZNYCH

Wzór pisma dyplomatycznego

Ambasada

Warszawa, 30 marca 19....

Ekscelencjo,

W imieniu mojej żony i moim własnym pragnę gorąco podziękować za pożegnalne śniadanie wydane dla nas przez Pana Ministra i Panią.....z okazji zakończenia mojej misji w Polsce.

Miła i serdeczna atmosfera oraz wiele ciepłych i łaskawych słów skierowanych do nas w czasie tego spotkania pozostaną w naszej pamięci jako przyjazny gest, z którym tak wiele razy mieliśmy okazję się spotykać w czasie naszego pobytu w Pana pięknym Kraju.

Przy tej okazji pragniemy jeszcze raz podziękować za wspaniały podarunek, który będzie nam zawsze najmielszą pamiątką z Polski.

Proszę przyjąć, Ekscelencjo, wyrazy mego najwyższego poważania.

(podpis)

Jego Ekscelencja
Minister Spraw Zagranicznych RP
Warszawa

NOTA OKÓLNA

Protokół Dyplomatyczny Ministerstwa Spraw Zagranicznych Rzeczypospolitej Polskiej przesyła wyrazy szacunku Panom Szefom Przedstawicielstw Dyplomatycznych akredytowanych w Polsce i uprzejmie informuje, że wizyty Szefów Przedstawicielstw Dyplomatycznych u przedstawicieli centralnej i terenowej administracji państwowej odbywać się będą według następujących nowych zasad:

1. Za pośrednictwem Protokołu Dyplomatycznego Ministerstwa Spraw Zagranicznych załatwiane będą:

- wizyty wstępne nowo przybyłych Ambasadorów u Dyrektora Protokołu Dyplomatycznego i Ministra Spraw Zagranicznych lub Podsekretarza Stanu w Ministerstwie Spraw Zagranicznych;

- wizyty protokolarne nowo akredytowanych Ambasadorów u Premiera, Marszałka Sejmu i Senatu, Ministra Spraw Zagranicznych i Prezydenta Warszawy;

- wizyty merytoryczne u Prezydenta, Premiera i Ministra Spraw Zagranicznych;

2. Wszelkie inne wizyty Przedstawicielstwa Dyplomatyczne proszone są ustalać bezpośrednio z Gabinetami lub Sekretariatami przedstawicieli zainteresowanych resortów i instytucji.

Ministerstwo Spraw Zagranicznych Rzeczypospolitej Polskiej korzysta z okazji, by ponowić Panom Szefom Przedstawicielstw Dyplomatycznych akredytowanych w Polsce wyrazy wysokiego poważania.

Warszawa, dnia.....19.... roku.

(pieczęć okrągła MSZ)

Panowie Szefowie
Przedstawicielstw Dyplomatycznych,
akredytowanych w Polsce

Wzór noty osobistej

Ambasador Rzeczypospolitej Polskiej

w.....

....., dnia19...r.

Panie Ministrze,

Mam zaszczyt powiadomić Waszą Ekszelencję, że w dniu.....
udaję się na kilkudniowy pobyt do.....

W czasie mojej nieobecności funkcję Chargé d'affaires ad interim będzie
pełnił Pan....., Radca Ambasady.

Proszę przyjąć, Panie Ministrze, wyrazy mojego najwyższego poważania.

Jego Ekszelencja

Pan.....

Minister Spraw Zagranicznych

w.....

Wzór noty osobistej

Ambasador Rzeczypospolitej Polskiej
w.....
....., dnia19...r.

Panie Ministrze,

Mam zaszczyt zawiadomić Waszą Ekszelencję, że w dniu wczorajszym
powróciłem z podróży służbowej do Warszawy i objąłem kierownictwo Ambasa-
dy.

Proszę przyjąć, Panie Ministrze, wyrazy mojego najwyższego poważania.

Jego Ekszelencja
Pan.....
Minister Spraw Zagranicznych
w.....

Wzór noty werbalnej

Ministerstwo Spraw Zagranicznych

Nr.....

Nota Werbalna

Ministerstwo Spraw Zagranicznych przesyła wyrazy szacunku Ambasadziei ma zaszczyt powiadomić, że w związku z propozycją Rządu.....w sprawie rozpoczęcia rokowań na temat spłaty zaciągniętych przezdługów, Rządpragnie niniejszym przekazać zgodę na rozpoczęcie wspomnianych rokowań w zaproponowanym przez Rząd.....terminie.

Ministerstwo Spraw Zagranicznych korzysta z okazji, by ponowić Ambasadzie.....wyrazy najwyższego poważania.

Warszawa, dnia19... roku.

(pieczęć okrągła MSZ)

Ambasada.....

w Warszawie

Wzory kart zaproszeniowych
i przykłady menu

*Prezydent
Rzeczypospolitej Polskiej
Aleksander Kwaśniewski z Małżonką
proszą*

Kana ana Woiciecha Kekarskieao

o przybycie na obiad wydany na cześć

Króla Norwegii

Jego Królewskiej Mości Haralda V i Królowej Sonji

w poniedziałek, 14 października 1996 roku o godzinie 20.00

*Pałac Prezydencki
Krakowskie Przedmieście 48/50*

*Strój: smoking
długa suknia*

»Merrill Lynch

Soy

o

CUTTY SARK TALL SHIPS RACE 1966



(COUNCILLOR AND MRS J. P. LAING)

The Consul General of Poland and Mrs. Ikanowicz

1986 at 7.00 ft - 7.30 ft.

UNIFORM OR
DINNER JACKET

SUPPORTED BY
NORTHERN ENGINEERING INDUSTRIES PLC

R.S.V.P.
LORD MAYOR'S SECRETARY
CIVIC CENTRE
NEWCASTLE UPON TYNE



of India

the pleasure of the company of
Ka

Reception

at 1800

Business Centre Club, Pl. Żelaznej Bramy - ?

Tel. 495470, 495081

On **the** occasion of the birthday of Her **Majesty** the Queen,
the Ambassador of the Kingdom of the Netherlands
and Mrs. **E.C.S.E. Cosses - van Simmeren van der Weerd**
request the honour of your company at a reception
on **Thursday, 28 April, 1994**
from 18.00 to 19.30 hours

Królikarnia Palace
ul. Pulawska 113a

Regrets only
tel. 49.23.51

On the occasion of the 45th
Robert Schuman

at Reception
ff. 00-8.00 fm.

10th 1995,



he Rt Hon Lord Ennals
requests the pleasure
of the company of

J K

the Mondéley Room,
House of Lords on
Thursday 21st April 1988

of Global
For A Better Wor

itation at the

Handwritten signature

At 12.00 noon
arr

For A Better World

01-4874634

Luncheon
given in honour of
the (President of Ireland
Her Excellency Madame Mary (Robinson
and
Mr. Nicholas Robinson
by the
(president of the Republic of Poland
His Excellency Mr. Aleksander Kwasniews
and
Madame Jolanta Kwasniewska

Wednesday 26th March 1997
The Berkeley Court Hotel

MENU

*Irish Salmon with Dublin Bay (Prawns,
Marie Rose Sauce*

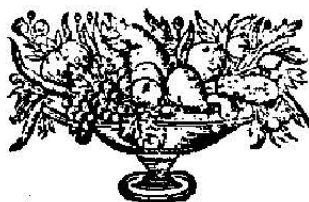
Polish (Barszcz with Dumplings

*Traditional (Polish Zrazy (Beef Rolls)
Selection of Sautéed Spring Vegetables
Roast (Potatoes*

*Irish Coffee Meringue with a Baileys Cream
and HouseIce Cream*

*Polish Vodka Metropolis
Macon Lugny 1995
Louis Latour
Fleurie (Domaine de Poncereau 1995
Louis Jadot*

Przykłady menu



M E N U



M E N U

Szparagi pod beszamelem

Zrazy zawijane z polędwicy

Lody z owocami

Wódka wyborowa

Chateau Sėnailhac /biale/

Chateau Sėnailhac /czerwone/

Carskoje Igristoje

Warszawa, 29 października 1993

Pasjans z cielęciny na musie
z tuńczyka

Chłodnik staropolski

Łosoś zapiekany w ziołach

Tarta owocowa z truskawkami
i z bitą śmietaną

Wódka "Wyborowa"

"Sutter Hone" 1992 /biale/

"Sutter Hone" 1992 /czerwone/

"Schlumberger sec"

Warszawa, 7 lipca 1994 r.

Konwencja wiedeńska o stosunkach dyplomatycznych

Państwa będące Stronami niniejszej Konwencji,
Pomne, że od najdawniejszych czasów uznają status przedstawicieli dyplomatycznych,
Świadome celów i zasad Karty narodów zjednoczonych suwerennej równości państw, utrzymania międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa oraz rozwoju przyjaznych stosunków między narodami,
Przeświadczone, że międzynarodowa konwencja o stosunkach, przywilejach i immunitetach dyplomatycznych przyczyni się do rozwoju przyjaznych stosunków między państwami bez względu na różnorodność systemów ustrojowych i społecznych,
Rozumiejąc, że celem tych przywilejów i immunitetów nie jest zapewnienie korzyści poszczególnym osobom, lecz zabezpieczenie skutecznego wykonywania funkcji przez misje dyplomatyczne reprezentujące ich państwa,
Potwierdzając, że normy międzynarodowego prawa zwyczajowego zostały wyraźnie uregulowane postanowieniami niniejszej Konwencji,

Uzgodniły do następuje:

Artykuł 1

Dla celów niniejszej Konwencji następujące wyrażenia mają niżej określone *znaczenie*:

- a) wyrażenie „szef misji” oznacza osobę powołaną przez państwo wysyłające do działania w tym charakterze;
- b) wyrażenie „członkowie misji” oznacza szefa misji oraz członków personelu misji;

- c) wyrażenie „członkowie personelu misji” oznacza członków personelu dyplomatycznego, personelu administracyjnego i technicznego oraz personelu służby misji;
- d) wyrażenie „członkowie personelu dyplomatycznego” oznacza członków personelu misji posiadających stopień dyplomatyczny;
- e) wyrażenie „przedstawiciel dyplomatyczny” oznacza szefa misji lub członka dyplomatycznej misji;
- f) wyrażenie „członkowie personelu administracyjnego i technicznego” oznacza członków personelu misji zatrudnionych w administracyjnej i technicznej służbie misji;
- g) wyrażenie „członkowie personelu służby” oznacza członków personelu misji zatrudnionych w służbie domowej misji;
- h) wyrażenie „prywatny służący” oznacza osobę zatrudnioną w służbie domowej członka misji, która nie jest pracownikiem państwa wysyłającego;
- i) wyrażenie „pomieszczenia misji” oznacza budynki lub części budynków i tereny przyległe do nich, niezależnie od tego kto jest ich właścicielem, użytkowane dla celów misji, łącznie z rezydencją szefa misji.

Artykuł 2

Ustanowienie stosunków dyplomatycznych pomiędzy państwami oraz wysyłanie stałych misji dyplomatycznych następuje za wzajemną zgodą.

Artykuł 3

1. Funkcje misji dyplomatycznych obejmują między innymi:

- a) reprezentowanie państwa wysyłającego w państwie przyjmującym;
- b) ochronę w państwie przyjmującym interesów państwa wysyłającego i jego obywateli, w granicach ustalonych przez prawo międzynarodowe;
- c) prowadzenie rokowań z rządem państwa przyjmującego;
- d) zaznajamianie się wszelkimi legalnymi sposobami z warunkami panującymi w państwie przyjmującym i z rozwojem zachodzących w nim wydarzeń oraz zdawanie z tego sprawy rządowi państwa wysyłającego;
- e) popieranie przyjaznych stosunków pomiędzy państwem wysyłającym a państwem przyjmującym oraz rozwijanie pomiędzy nimi stosunków gospodarczych, kulturalnych i naukowych.

2. Żadne z postanowień niniejszej Konwencji nie może być interpretowane jako uniemożliwiające pełnienie funkcji konsularnych przez misję dyplomatyczną.

Artykuł 4

1. Państwo wysyłające powinno się upewnić, że osoba, którą zamierza akredytować jako szefa misji w państwie przyjmującym otrzymała agrément tego państwa.

2. Państwo przyjmujące nie jest zobowiązane do podania państwu wysyłającemu przyczyn odmowy agrément.

Artykuł 5

1. Państwo wysyłające po dokonaniu należytej notyfikacji zainteresowanym państwom przyjmującym, może stosownie do okoliczności akredytować szefa misji lub wyznaczyć członka personelu dyplomatycznego w więcej niż jednym państwie, chyba że którekolwiek z państw przyjmujących wyraźnie się temu sprzeciwia.

2. Jeżeli państwo wysyłające akredytuje szefa misji w jednym lub kilku państwach, może ono ustanowić misję dyplomatyczną, kierowaną przez *chargés d'affaires ad intérim*, w każdym z państw, gdzie szef misji nie ma swojej stałej siedziby.

3. Szef misji lub członek personelu dyplomatycznego misji może reprezentować państwo wysyłające wobec każdej organizacji międzynarodowej.

Artykuł 6

Dwa lub więcej państw może akredytować tę samą osobę jako szefa misji w innym państwie, chyba że państwo przyjmujące sprzeciwia się temu.

Artykuł 7

Z zastrzeżeniem postanowień artykułów 5, 8, 9 i 11, państwo wysyłające może mianować według swego uznania członków personelu misji. W przypadku *attachés* wojskowych, morskich i lotniczych państwo przyjmujące może żądać, aby ich nazwiska były mu uprzednio przedłożone celem wyrażenia na nie zgody.

Artykuł 8

1. Członkowie personelu dyplomatycznego misji będą mieć w zasadzie obywatelstwo państwa wysyłającego.

2. Członkowie personelu dyplomatycznego misji mogą być mianowani spośród osób posiadających obywatelstwo państwa przyjmującego jedynie za zgodą tego państwa, które może ją cofnąć w każdym czasie.

3. Państwo przyjmujące może zastrzec sobie to samo prawo w odniesieniu do obywateli państwa trzeciego, którzy nie są zarazem obywatelami państwa wysyłającego.

Artykuł 9

1. Państwo przyjmujące może w każdym czasie i bez obowiązku uzasadnienia swej decyzji zawiadomić państwo wysyłające, że szef misji bądź którykolwiek z członków personelu dyplomatycznego misji jest persona non grata, albo że którykolwiek inny z członków personelu misji jest osobą niepożądaną.

Państwo wysyłające odpowiednio do okoliczności bądź odwoła daną osobę bądź położy kres jej funkcjom w misji. Dana osoba może być uznana za non grata albo za niepożądaną przed przybyciem na terytorium państwa przyjmującego.

2. Jeżeli państwo wysyłające omawia lub nie wykonuje w rozsądnym terminie swych obowiązków wynikających z ustępu 1 niniejszego artykułu, państwo przyjmujące może odmówić uznania danej osoby za członka misji.

Artykuł 10

1. Ministerstwo Spraw Zagranicznych państwa przyjmującego lub inne ministerstwo uznane za właściwe będą zawiadamiane o:

- a) mianowaniu członków misji, ich przybyciu i ostatecznym wyjeździe lub też o zakończeniu ich funkcji w misji;
- b) przybyciu i ostatecznym wyjeździe osoby należącej do rodziny członka misji oraz zależnie od okoliczności o tym, że jakaś osoba staje się lub przestaje być członkiem rodziny członka misji;
- c) przybyciu i ostatecznym wyjeździe prywatnych służących zatrudnionych u osób wymienionych wyżej w punkcie a) oraz zależnie od okoliczności o fakcie opuszczenia przez nie służby u tych osób;
- d) zatrudnieniu i zwolnieniu osób zamieszkających w państwie przyjmującym bądź jako członków misji bądź jako prywatnych służących uprawnionych do korzystania z przywilejów i immunitetów.

2. Przybycie i ostateczny wyjazd powinny być w miarę możliwości również notyfikowane uprzednio.

Artykuł 11

1. W braku wyraźnego porozumienia co do liczebności misji państwo przyjmujące może żądać aby liczebność ta była utrzymywana w granicach

uznanych przez nie za rozsądne i normalne, uwzględniając okoliczności i warunki panujące w państwie przyjmującym oraz potrzeby misji.

2. Państwo przyjmujące może również, w tych samych granicach i bez dyskryminacji, odmówić przyjmowania urzędników określonej kategorii.

Artykuł 12

Państwo wysyłające nie może, bez uprzedniej wyraźnej zgody państwa przyjmującego, zakładać biur stanowiących część misji w miejscowościach innych niż te, w których ustanowiona została sama misja.

Artykuł 13

1. Uważa się, że szef misji objął swoje funkcje w państwie przyjmującym gdy złożył swoje listy uwierzytelniające, bądź gdy notyfikował o swoim przybyciu, a wierna kopia jego listów uwierzytelniających została złożona w Ministerstwie Spraw Zagranicznych państwa przyjmującego lub w innym ministerstwie uznanym za właściwe, zgodnie z praktyką panującą w państwie przyjmującym, która powinna być stosowana w jednolity sposób.

2. Kolejność składania listów uwierzytelniających lub ich wiernych kopii jest ustalana według daty i godziny przybycia szefa misji.

Artykuł 14

1. Szefowie misji dzielą się na trzy klasy, a mianowicie:

- a) ambasadorów i nuncjuszków, akredytowanych przy głowach państw oraz szefów misji równorzędnego stopnia;
- b) posłów, ministrów i internuncjuszków, akredytowanych przy głowach państw;
- c) *chargés d'affaires* akredytowanych przy ministrach spraw zagranicznych.

2. Poza sprawami pierwszeństwa i etykiety nie będzie się czyniło żadnych różnic między szefami misji w zależności od ich klasy.

Artykuł 15

Państwa uzgodnią między sobą klasę, do której powinni należeć członkowie ich misji.

Artykuł 16

1. Szefowie misji korzystają z pierwszeństwa w obrębie swej klasy w kolejności godzin i dat objęcia swych funkcji zgodnie z artykułem 13.

2. Zmiany w listach uwierzytelniających szefa misji nie powodujące zmiany klasy nie wpływają na jego pierwszeństwo.

3. Niniejszy artykuł nie stoi na przeszkodzie w stosowaniu praktyki, która jest lub mogłaby być przyjęta przez państwo przyjmujące w odniesieniu do pierwszeństwa przedstawiciela Stolicy Apostolskiej.

Artykuł 17

Pierwszeństwo członków personelu dyplomatycznego misji będzie notyfikowane przez szefa misji Ministerstwu Spraw Zagranicznych lub innemu ministerstwu uznanemu za właściwe.

Artykuł 18

Przy przyjmowaniu szefów misji powinno się przestrzegać w każdym państwie jednolitego trybu postępowania w odniesieniu do każdej klasy.

Artykuł 19

1. Jeżeli stanowisko szefa misji nie jest obsadzone lub jeżeli szef misji nie może pełnić swoich funkcji, chargé d'affaires ad interim będzie działał przejściowo jako szef misji. Nazwisko chargé d'affaires ad interim będzie podane do wiadomości bądź przez szefa misji bądź, w przypadku gdy nie może on tego uczynić, przez Ministra Spraw Zagranicznych państwa wysyłającego, Ministerstwu Spraw Zagranicznych państwa przyjmującego lub innemu ministerstwu uznanemu za właściwe.

2. W przypadku gdy żaden członek personelu dyplomatycznego nie jest obecny w państwie przyjmującym, wówczas dla załatwienia bieżących spraw administracyjnych misji może być wyznaczony przez państwo wysyłające członek personelu administracyjnego i technicznego - za zgodą państwa przyjmującego.

Artykuł 20

Misja i jej szef mają prawo do używania flagi i godła państwa wysyłającego na pomieszczeniach misji łącznie z rezydencją szefa misji i na jego środkach transportu.

Artykuł 21

1. Państwo przyjmujące powinno zgodnie ze swym ustawodawstwem ułatwić na swym terytorium nabycie przez państwo wysyłające pomiesz-

czeń koniecznych dla jego misji bądź pomóc mu w uzyskaniu takich pomieszczeń w inny sposób.

2. Powinno ono również pomóc misjom w razie potrzeby w uzyskaniu odpowiednich mieszkań dla ich członków.

Artykuł 22

1. Pomieszczenia misji są nietykalne. Funkcjonariusze państwa przyjmującego nie mogą do nich wkraczać, chyba że uzyskają na to zgodę szefa misji.

2. Państwo przyjmujące ma szczególny obowiązek przedsięwzięcia wszelkich stosownych kroków dla ochrony pomieszczeń misji przed jakimkolwiek wtargnięciem lub szkodą oraz zapobieżenia jakiegokolwiek zakłóceniu spokoju misji lub uchybieniu jej godności.

3. Pomieszczenia misji, ich urządzenia i inne przedmioty, które się w nich znajdują oraz środki transportu misji nie podlegają rewizji, rekwizycji, zajęciu lub egzekucji.

Artykuł 23

1. Państwo wysyłające oraz szef misji są zwolnieni od wszelkich opłat i podatków państwowych, regionalnych lub komunalnych dotyczących pomieszczeń misji, zarówno własnych jak i wynajętych, z wyjątkiem opłat i podatków należnych za konkretnie świadczone usługi.

2. Zwolnienie od podatków przewidziane w niniejszym artykule nie stosuje się do tych opłat i podatków, które na podstawie ustawodawstwa państwa przyjmującego ciążyą na osobach zawierających umowy z państwem wysyłającym lub z szefem misji.

Artykuł 24

Archiwa i dokumenty misji są nietykalne w każdym czasie niezależnie od miejsca, w jakim się znajdują.

Artykuł 25

Państwo przyjmujące udzieli wszelkich ułatwień w pełnieniu przez misję jej funkcji.

Artykuł 26

Z zastrzeżeniem swoich ustaw i innych przepisów dotyczących sfer, do których wstęp jest zakazany lub ograniczony ze względu na bezpieczeń-

stwo państwa, państwo przyjmujące zapewni wszystkim członkom misji swobodę poruszania się i podróżowania na swoim terytorium.

Artykuł 27

1. Państwo przyjmujące dopuszcza i ochrania swobodne porozumiewanie się misji dla wszelkich celów urzędowych. W porozumiewaniu się z rządem oraz innymi misjami i konsulatami państwa wysyłającego, bez względu na miejsce ich siedziby, misja może używać wszelkich odpowiednich środków, łącznie z kurierami dyplomatycznymi oraz korespondencją kodem lub szyfrem. Misja może jednak zainstalować i używać nadajnika radiowego tylko za zgodą państwa przyjmującego.

2. Korespondencja urzędowa misji jest nietykalna. Wyrażenie korespondencja urzędowa oznacza wszelką korespondencję odnoszącą się do misji i jej funkcji.

3. Poczta dyplomatyczna nie powinna być otwierana ani zatrzymywana.

4. Przesyłki stanowiące pocztę dyplomatyczną powinny posiadać widoczne znaki zewnętrzne określające ich charakter i mogą zawierać jedynie dokumenty dyplomatyczne lub przedmioty przeznaczone do użytku urzędowego.

5. Kurier dyplomatyczny, który powinien być zaopatrzony w urzędowy dokument określający jego charakter i liczbę przesyłek stanowiących pocztę dyplomatyczną, będzie chroniony przez państwo przyjmujące w czasie pełnienia swych funkcji. Korzysta on z nietykalności osobistej oraz nie podlega aresztowaniu lub zatrzymaniu w żadnej formie.

6. Państwo wysyłające lub misja mogą wyznaczać kurierów dyplomatycznych ad hoc. W takich wypadkach postanowienia ustępu 5 niniejszego artykułu będą miały również zastosowanie, z tym jednak, że wymienione tam immunitety przestaną być stosowane z chwilą, gdy kurier taki doręczy odbiorcy powierzoną sobie pocztę dyplomatyczną.

7. Poczta dyplomatyczna może być powierzona kapitanowi powietrznego statku, który ma lądować w dozwolonym porcie wejściowym. Powinien on być zaopatrzony w urzędowy dokument określający liczbę przesyłek stanowiących pocztę, lecz nie będzie on jednak uważany za kuriera dyplomatycznego. Misja może wysłać jednego ze swych członków w celu bezpośredniego swobodnego odbioru poczty dyplomatycznej od kapitana statku powietrznego.

Artykuł 28

Opłaty i należności pobierane przez misję za dokonanie czynności urzędowych są zwolnione od wszelkich podatków i opłat.

Artykuł 29

Osoba przedstawiciela dyplomatycznego jest nietykalna. Nie podlega ona aresztowaniu ani zatrzymaniu w żadnej formie. Państwo przyjmujące będzie traktować go z należyтым szacunkiem i przedsięwzięć wszelkie odpowiednie kroki, aby zapobiec wszelkiemu zamachowi na jego osobę, wolność lub godność.

Artykuł 30

1. Rezydencja prywatna przedstawiciela dyplomatycznego korzysta z takiej samej nietykalności i ochrony jak pomieszczenia misji.

2. Z nietykalności korzystają również dokumenty i korespondencja oraz z zastrzeżeniem postanowień ustępu 3 artykułu 31, jego mienie.

Artykuł 31

1. Przedstawiciel dyplomatyczny korzysta z immunitetu od jurysdykcji karnej państwa przyjmującego. Korzysta on również z immunitetu od jurysdykcji cywilnej i administracyjnej tegoż państwa, z wyjątkiem:

- a) powództw z zakresu prawa rzeczowego dotyczących prywatnego mienia nieruchomego położonego na terytorium państwa wysyłającego dla celów misji;
- b) powództw dotyczących spadkobrania, w których przedstawiciel dyplomatyczny występuje jako wykonawca testamentu, administrator, spadkobierca lub zapisobiorca w charakterze osoby prywatnej, a nie w imieniu państwa wysyłającego;
- c) powództw dotyczących wszelkiego rodzaju zawodowej lub handlowej działalności wykonywanej przez przedstawiciela dyplomatycznego w państwie przyjmującym poza jego funkcjami urzędowymi.

2. Przedstawiciel dyplomatyczny nie jest obowiązany do składania zeznań w charakterze świadka.

3. W stosunku do przedstawiciela dyplomatycznego nie mogą być przedsięwzięte żadne środki egzekucyjne, z wyjątkiem przypadków przewidzianych w punktach a), b) i c) ustępu 1 niniejszego artykułu, z zastrzeżeniem

jednak, że odnośne środki muszą być przedsięwzięte bez naruszania nietykalności jego osoby lub rezydencji.

4. Immunitet przedstawiciela dyplomatycznego od jurysdykcji państwa przyjmującego nie uchyla w stosunku do niego jurysdykcji państwa wysyłającego.

Artykuł 32

1. Państwo wysyłające może zrzec się immunitetu jurysdykcyjnego swoich przedstawicieli dyplomatycznych oraz osób korzystających z immunitetu na podstawie artykułu 37.

2. Zrzeczenie się powinno być zawsze wyraźne.

3. Jeżeli przedstawiciel dyplomatyczny lub osoba korzystająca z immunitetu jurysdykcyjnego na podstawie artykułu 37 wszczyna postępowanie, nie będzie już dopuszczalne powoływanie się na immunitet jurysdykcyjny w stosunku do powództw wzajemnych bezpośrednio związanych z powództwem głównym.

4. Zrzeczenie się immunitetu jurysdykcyjnego w postępowaniu cywilnym lub administracyjnym nie jest uważane za domniemane zrzeczenie się immunitetu w stosunku do wykonania wyroku, co wymaga oddzielnego zrzeczenia się.

Artykuł 33

1. Z zastrzeżeniem postanowień ustępu 3 niniejszego artykułu przedstawiciel dyplomatyczny nie podlega w zakresie usług świadczonych na rzecz państwa wysyłającego przepisom o ubezpieczeniach społecznych, które mogą obowiązywać w państwie przyjmującym.

2. Zwolnienie przewidziane w ustępie 1 niniejszego artykułu obejmują również osoby pozostające wyłącznie w służbie prywatnej przedstawiciela dyplomatycznego, pod warunkiem:

a) że nie są one obywatelami państwa przyjmującego ani nie posiadają tam stałego miejsca zamieszkania;

b) że objęte są przepisami o ubezpieczeniu społecznym, które mogą obowiązywać w państwie wysyłającym lub w państwie trzecim.

3. Przedstawiciel dyplomatyczny zatrudniający osoby, w stosunku do których nie mają zastosowania zwolnienia przewidziane w ustępie 2 niniejszego artykułu, powinien przestrzegać obowiązków, jakie nakładają na pracodawców przepisy państwa przyjmującego o ubezpieczeniach społecznych.

4. Zwolnienia przewidziane w ustępach 1 i 2 niniejszego artykułu nie wykluczają dobrowolnego uczestnictwa w systemie ubezpieczeń społecznych państwa przyjmującego, jeżeli uczestnictwo takie dozwolone jest przez to państwo.

5. Postanowienia niniejszego artykułu nie naruszają zawartych poprzednio dwustronnych lub wielostronnych umów w sprawach ubezpieczeń społecznych i nie stoją na przeszkodzie zawieraniu takich umów w przyszłości.

Artykuł 34

Przedstawiciel dyplomatyczny jest zwolniony od wszelkich opłat i podatków, osobistych i rzeczowych, zarówno państwowych, regionalnych jak komunalnych, z wyjątkiem:

- a) podatków pośrednich tego rodzaju, które zazwyczaj wliczane są w cenę towarów lub usług;
- b) opłat i podatków dotyczących prywatnego mienia nieruchomego położonego na terytorium państwa przyjmującego, chyba że posiada on je w imieniu państwa wysyłającego dla celów misji;
- c) należności spadkowych pobieranych przez państwo przyjmujące, z zastrzeżeniem postanowień ustępu 4 artykułu 39;
- d) opłat i podatków dotyczących prywatnego dochodu mającego swe źródło w państwie przyjmującym oraz podatków dotyczących kapitału za-inwestowanego w przedsiębiorstwach handlowych znajdujących się w państwie przyjmującym;
- e) opłat i podatków należnych z tytułu świadczonych usług;
- f) należności rejestracyjnych, sądowych, hipotecznych oraz stemplowych dotyczących mienia nieruchomego, z zastrzeżeniem postanowień artykułu 23.

Artykuł 35

Państwo przyjmujące powinno zwolnić przedstawicieli dyplomatycznych z wszelkich świadczeń, z wszelkiego rodzaju służby publicznej oraz z obciążeń wojskowych, takich jak rekwizycje daniny wojskowej i zakwaterowanie.

Artykuł 36

1. Państwo przyjmujące, zgodnie z ustawami i innymi przepisami, jakie może wydać, zezwoli na wywóz oraz udzieli zwolnienia z wszelkich opłat celnych, podatków i innych pokrewnych należności, z wyjątkiem opłat za składowanie, przewóz i podobne usługi w odniesieniu do:

- a) przedmiotów przeznaczonych do użytku urzędowego misji;
- b) przedmiotów przeznaczonych do osobistego użytku przedstawiciela dyplomatycznego lub członków jego rodziny pozostających z nim we wspólnocie domowej łącznie z przedmiotami związanymi z jego urządzeniem się.

2. Osobisty bagaż przedstawiciela dyplomatycznego jest zwolniony od rewizji, chyba że istnieją poważne podstawy do przypuszczenia, że zawiera on bądź przedmioty nie podlegające zwolnieniom określonym w ustępie 1 niniejszego artykułu, bądź przedmioty których wwóz lub wywóz jest zabroniony przez ustawodawstwo państwa przyjmującego lub podlega przepisom tegoż państwa dotyczącym kwarantanny. W takich wypadkach rewizja powinna być przeprowadzona w obecności przedstawiciela dyplomatycznego lub osoby przez niego upoważnionej.

Artykuł 37

1. Członkowie rodziny przedstawiciela dyplomatycznego pozostający z nim we wspólnocie domowej, o ile nie są obywatelami państwa przyjmującego, korzystają z przywilejów i immunitetów wymienionych w artykułach 29–36.

2. Członkowie personelu administracyjnego i technicznego misji, łącznie z członkami ich rodzin pozostającymi z nimi we wspólnocie domowej, o ile nie są obywatelami państwa przyjmującego lub nie mają tam stałego miejsca zamieszkania, korzystają z przywilejów i immunitetów wymienionych w artykułach 29–35, z tym jednak, że immunitet od jurysdykcji cywilnej i administracyjnej państwa przyjmującego, wymieniony w ustępie 1 artykułu 31, nie stosuje się do czynności dokonanych poza pełnieniem ich obowiązków służbowych. Korzystają oni również z przywilejów i immunitetów wymienionych w ustępie 1 artykułu 36 w odniesieniu do przedmiotów wwiezionych w okresie pierwszego urzędowania się.

3. Członkowie personelu służby misji którzy nie są obywatelami państwa przyjmującego lub nie mają tam stałego miejsca zamieszkania korzystają z immunitetu w odniesieniu do aktów dokonanych w toku pełnienia ich funkcji oraz ze zwolnienia od opłat i podatków od wynagrodzeń, jakie otrzymują z tytułu zatrudnienia, jak również ze zwolnienia przewidzianego w artykule 33.

4. Prywatni służący członków misji, o ile nie są obywatelami państwa przyjmującego lub nie mają tam stałego miejsca zamieszkania, są zwolnieni z opłat i podatków od wynagrodzeń, jakie otrzymują z tytułu zatrud-

nienia. Pod wszelkimi innymi względami mogą oni korzystać z przywilejów i immunitetów jedynie w zakresie przyznanym przez państwo przyjmujące. Państwo przyjmujące powinno jednak wykonywać jurysdykcję nad tymi osobami w taki sposób, aby zbytnio nie zakłócać wypełniania funkcji przez misję.

Artykuł 38

1. Poza wypadkami kiedy dodatkowe przywileje i immunitety zostały przyznane przez państwo przyjmujące, przedstawiciel dyplomatyczny będący obywatelem tego państwa lub mający tam stałe miejsce zamieszkania korzysta jedynie z immunitetu jurysdykcyjnego i z nietykalności w odniesieniu do aktów urzędowych dokonywanych w toku pełnienia swych funkcji.

2. Inni członkowie personelu misji oraz prywatni służący będący obywatelami państwa przyjmującego lub mający w nim stałe miejsce zamieszkania korzystają z przywilejów i immunitetów jedynie w zakresie przyznanym przez państwo przyjmujące. Państwo przyjmujące powinno jednak wykonywać jurysdykcję nad tymi osobami w taki sposób, aby zbytnio nie zakłócać wypełniania funkcji przez misję.

Artykuł 39

1. Każda osoba uprawniona do przywilejów i immunitetów korzysta z nich od momentu wjazdu na terytorium państwa przyjmującego w celu objęcia swojego stanowiska lub, jeżeli już się znajduje na tym terytorium, od chwili notyfikacji tej nominacji Ministerstwu Spraw Zagranicznych lub innemu ministerstwu uznanemu za właściwe.

2. Gdy funkcje osoby korzystającej z przywilejów i immunitetów dyplomatycznych dobiegły końca, przywileje i immunitety te wygasają w normalnym trybie z chwilą opuszczenia przez nią kraju lub z upływem rozsądnego terminu w którym mogłaby ona to zrobić, z tym że do tego czasu trwać będą nawet w razie konfliktu zbrojnego. Immunitet trwa jednak nadal w odniesieniu do aktów dokonywanych przez taką osobę w toku pełnienia jej funkcji jako członka misji.

3. W razie śmierci członka misji, członkowie jego rodziny korzystają nadal z przywilejów i immunitetów, do których są uprawnieni, aż do upływu rozsądnego terminu pozwalającego im na opuszczenie państwa przyjmującego.

4. W razie śmierci członka misji nie będącego obywatelem państwa przyjmującego ani nie mającego tam stałego miejsca zamieszkania lub członka rodziny pozostającego z nim we wspólnocie domowej, państwo przyjmujące zezwoli na wywóz ruchomego mienia osoby zmarłej, z wyjątkiem mienia nabytego w kraju, którego wywóz był zabroniony w chwili śmierci tej osoby. Należności spadkowe nie będą pobierane w odniesieniu do mienia ruchomego, które znalazło się w państwie przyjmującym jedynie w skutek przebywania w tym państwie osoby zmarłej w charakterze członka misji lub członka rodziny członka misji.

Artykuł 40

1. Jeżeli przedstawiciel dyplomatyczny przejeżdża *przez* terytorium lub znajduje się na terytorium państwa trzeciego będąc w podróży celem objęcia swego stanowiska lub powrotu na nie albo też wracając do swojego własnego kraju, państwo trzecie, które udzieliło mu wizy w wypadku gdy wiza taka była wymagana, przyzna mu nietykalność oraz wszystkie inne immunitety, niezbędne dla zapewnienia mu przejazdu i powrotu. To samo stosuje się również do wszystkich członków jego rodziny korzystających z przywilejów i immunitetów, którzy bądź towarzyszą przedstawicielowi dyplomatycznego, bądź podróżują oddzielnie w celu połączenia się z nim lub powrotu do swego kraju.

2. W okolicznościach podobnych do określonych w ustępie 1 niniejszego artykułu państwa *trzecie* nie powinny utrudniać przejazdu przez ich terytorium członkom personelu administracyjnego i technicznego lub personelu służby misji oraz członkom ich rodzin.

3. Państwa trzecie przyznają korespondencji urzędowej i innym formom urzędowego porozumiewania się, łącznie z przesyłkami zredagowanymi kodem i szyfrem znajdującymi się w tranzycie na ich terytorium, tę samą swobodę i ochronę, jaka jest przyznawana przez państwo przyjmujące. Przyznają one kurierom dyplomatycznym, którym udzielono wizy w wypadku gdy taka wiza była wymagana, a także poczcie dyplomatycznej w tranzycie taką samą nietykalność i ochronę, jaką obowiązane jest przyznawać państwo przyjmujące.

4. Obowiązki państw trzecich przewidziane w ustępach 1, 2 i 3 niniejszego artykułu stosują się również do osób wymienionych odpowiednio w tych ustępach, jak również do korespondencji urzędowej i poczty dyplomatycznej, które znalazły się na terytorium państwa trzeciego na skutek działania siły wyższej.

Artykuł 41

1. Bez uszczerbku dla ich immunitetów i przywilejów obowiązkiem wszystkich osób korzystających z tych przywilejów i immunitetów jest szanowanie ustaw i innych przepisów państwa przyjmującego. Mają one również obowiązek nie mieszać się do spraw wewnętrznych tego państwa.

2. Wszystkie sprawy urzędowe powierzone misji przez państwo wysyłające do załatwienia z państwem przyjmującym będą przez nią załatwiane z Ministerstwem Spraw Zagranicznych państwa przyjmującego lub za jego pośrednictwem bądź innym ministerstwem uznanym za właściwe.

3. Pomieszczeń misji nie wolno użytkować w jakikolwiek sposób niezgodny z funkcjami misji określonymi bądź w niniejszej Konwencji, bądź w innych normach powszechnego prawa międzynarodowego lub w specjalnych umowach obowiązujących między państwem wysyłającym a państwem przyjmującym.

Artykuł 42

Przedstawiciel dyplomatyczny nie będzie wykonywał w państwie przyjmującym żadnej działalności zawodowej lub handlowej mającej na celu zysk osobisty.

Artykuł 43

Funkcje przedstawiciela dyplomatycznego kończą się między innymi:

- a) gdy państwo wysyłające notyfikuje państwu przyjmującemu, że funkcje przedstawiciela dyplomatycznego dobiegły końca;
- b) gdy państwo przyjmujące notyfikuje państwu wysyłającemu, że zgodnie z ustępem 2 artykułu 9 odmawia ono uznawania przedstawiciela dyplomatycznego jako członka misji.

Artykuł 44

Państwo przyjmujące powinno nawet w wypadku konfliktu zbrojnego, przyznać ułatwienia w celu umożliwienia wyjazdu ze swego terytorium w możliwie najkrótszym terminie osobom korzystającym z przywilejów i immunitetów, oprócz tych, które są obywatelami państwa przyjmującego, jak również członkom rodzin takich osób niezależnie od ich obywatelstwa. Powinno ono w szczególności w razie potrzeby oddać od ich dyspozycji konieczne środki transportu dla nich samych i dla ich mienia.

Artykuł 45

Jeżeli stosunki dyplomatyczne między dwoma państwami zostały zerwane lub też jeżeli misja została na stałe lub czasowo odwołana:

- a) państwo przyjmujące obowiązane jest, nawet w wypadku konfliktu zbrojnego, szanować i ochraniać pomieszczenia misji wraz z jej mieniem i archiwami;
- b) państwo wysyłające może powierzyć pieczę nad pomieszczeniami misji wraz z jej mieniem i archiwami państwu trzeciemu, które jest do przyjęcia dla państwa przyjmującego;
- c) państwo wysyłające może powierzyć ochronę swych interesów oraz interesów swych obywateli państwu trzeciemu, które jest do przyjęcia dla państwa trzeciego.

Artykuł 46

Państwo wysyłające może, za uprzednią zgodą państwa przyjmującego i na prośbę państwa trzeciego nie reprezentowanego w państwie przyjmującym, podjąć się czasowej ochrony interesów tego państwa trzeciego i jego obywateli.

Artykuł 47

1. Przy stosowaniu postanowień niniejszej Konwencji państwo przyjmujące nie będzie stosować dyskryminacji wobec poszczególnych państw.

2. Nie będzie jednak uważane za posunięcie dyskryminacyjne:

- a) restrykcyjne stosowanie przez państwo przyjmujące jakiegokolwiek z postanowień niniejszej Konwencji z powodu restrykcyjnego stosowania tegoż postanowienia do jego misji w państwie wysyłającym;
- b) wzajemne traktowanie się przez państwa, na podstawie zwyczaju lub umowy, bardziej korzystne niż to, jakie jest wymagane przez postanowienia niniejszej Konwencji.

Artykuł 48

Dla wszystkich państw będących członkami Organizacji Narodów Zjednoczonych lub też będących stronami Statutu Międzynarodowego Trybunału Sprawiedliwości, jak również dla każdego państwa, które zostało zaproszone przez Zgromadzenie Ogólne Organizacji Narodów Zjednoczonych, aby stało się stroną Konwencji, niniejsza Konwencja będzie otwarta do podpisu w następujący sposób: do dnia 31 października 1961 roku w Federal-

nym Ministerstwie Spraw Zagranicznych Austrii, a następnie do dnia 31 marca 1962 roku w siedzibie Organizacji Narodów Zjednoczonych w Nowym Jorku.

Artykuł 49

Niniejsza Konwencja podlega ratyfikacji. Dokumenty ratyfikacyjne będą składane Sekretarzowi Generalnemu Organizacji Narodów Zjednoczonych.

Artykuł 50

Niniejsza Konwencja pozostanie otwarta do przystąpienia dla każdego państwa należącego do którejkolwiek z czterech kategorii wymienionych w artykule 48. Dokumenty przystąpienia będą składane Sekretarzowi Generalnemu Organizacji Narodów Zjednoczonych.

Artykuł 51

1. Niniejsza Konwencja wejdzie w życie trzydziestego dnia od daty złożenia Sekretarzowi Generalnemu Organizacji Narodów Zjednoczonych dwudziestego drugiego dokumentu ratyfikacyjnego lub dokumentu przystąpienia.

2. Dla każdego z państw, które ratyfikuje Konwencję lub do niej przystąpi po złożeniu dwudziestego drugiego dokumentu ratyfikacyjnego lub dokumentu przystąpienia, Konwencja wejdzie w życie trzydziestego dnia po złożeniu przez to państwo dokumentu ratyfikacyjnego lub dokumentu przystąpienia.

Artykuł 52

Sekretarz Generalny Organizacji Narodów Zjednoczonych będzie zawiadamiał wszystkie państwa należące do którejkolwiek z czterech kategorii wymienionych w artykule 48:

- a) o składaniu podpisów pod niniejszą Konwencją oraz o składaniu dokumentów ratyfikacyjnych lub dokumentów przystąpienia zgodnie z artykułami 48, 49 i 50;
- b) o dniu, w którym Konwencja wejdzie w życie zgodnie z artykułem 51.

Artykuł 53

Oryginał niniejszej Konwencji, której tekst angielski, chiński, francuski, hiszpański i rosyjski są jednakowo autentyczne, będzie złożony u Sekreta-

rza Generalnego Organizacji Narodów Zjednoczonych, która prześle uwierzytelnione jego podpisy wszystkim państwom należącym do którejkolwiek z czterech kategorii wymienionych w artykule 48. Na dowód czego podpisani niżej Pełnomocnicy należycie upoważnieni przez ich odpowiednie rządy podpisali niniejszą Konwencję.

Sporządzono w Wiedniu dnia osiemnastego kwietnia tysiąc dziewięćset sześćdziesiątego pierwszego roku.

jednak, że odnośne środki muszą być przedsięwzięte bez naruszania nietykalności jego osoby lub rezydencji.

4. Immunitet przedstawiciela dyplomatycznego od jurysdykcji państwa przyjmującego nie uchyla w stosunku do niego jurysdykcji państwa wysyłającego.

Artykuł 32

1. Państwo wysyłające może zrzec się immunitetu jurysdykcyjnego swoich przedstawicieli dyplomatycznych oraz osób korzystających z immunitetu na podstawie artykułu 37.

2. Zrzeczenie się powinno być zawsze wyraźne.

3. Jeżeli przedstawiciel dyplomatyczny lub osoba korzystająca z immunitetu jurysdykcyjnego na podstawie artykułu 37 wszczyna postępowanie, nie będzie już dopuszczalne powoływanie się na immunitet jurysdykcyjny w stosunku do powództw wzajemnych bezpośrednio związanych z powództwem głównym.

4. Zrzeczenie się immunitetu jurysdykcyjnego w postępowaniu cywilnym lub administracyjnym nie jest uważane za domniemane zrzeczenie się immunitetu w stosunku do wykonania wyroku, co wymaga oddzielnego zrzeczenia się.

Artykuł 33

1. Z zastrzeżeniem postanowień ustępu 3 niniejszego artykułu przedstawiciel dyplomatyczny nie podlega w zakresie usług świadczonych na rzecz państwa wysyłającego przepisom o ubezpieczeniach społecznych, które mogą obowiązywać w państwie przyjmującym.

2. Zwolnienie przewidziane w ustępie 1 niniejszego artykułu obejmują również osoby pozostające wyłącznie w służbie prywatnej przedstawiciela dyplomatycznego, pod warunkiem:

a) że nie są one obywatelami państwa przyjmującego ani nie posiadają tam stałego miejsca zamieszkania;

b) że objęte są przepisami o ubezpieczeniu społecznym, które mogą obowiązywać w państwie wysyłającym lub w państwie trzecim.

3. Przedstawiciel dyplomatyczny zatrudniający osoby, w stosunku do których nie mają zastosowania zwolnienia przewidziane w ustępie 2 niniejszego artykułu, powinien przestrzegać obowiązków, jakie nakładają na pracodawców przepisy państwa przyjmującego o ubezpieczeniach społecznych.

4. Zwolnienia przewidziane w ustępach 1 i 2 niniejszego artykułu nie wykluczają dobrowolnego uczestnictwa w systemie ubezpieczeń społecznych państwa przyjmującego, jeżeli uczestnictwo takie dozwolone jest przez to państwo.

5. Postanowienia niniejszego artykułu nie naruszają zawartych poprzednio dwustronnych lub wielostronnych umów w sprawach ubezpieczeń społecznych i nie stoją na przeszkodzie zawieraniu takich umów w przyszłości.

Artykuł 34

Przedstawiciel dyplomatyczny jest zwolniony od wszelkich opłat i podatków, osobistych i rzeczowych, zarówno państwowych, regionalnych jak komunalnych, z wyjątkiem:

- a) podatków pośrednich tego rodzaju, które zazwyczaj wliczane są w cenę towarów lub usług;
- b) opłat i podatków dotyczących prywatnego mienia nieruchomego położonego na terytorium państwa przyjmującego, chyba że posiada on je w imieniu państwa wysyłającego dla celów misji;
- c) należności spadkowych pobieranych przez państwo przyjmujące, z zastrzeżeniem postanowień ustępu 4 artykułu 39;
- d) opłat i podatków dotyczących prywatnego dochodu mającego swe źródło w państwie przyjmującym oraz podatków dotyczących kapitału za-inwestowanego w przedsiębiorstwach handlowych znajdujących się w państwie przyjmującym;
- e) opłat i podatków należnych z tytułu świadczonych usług;
- f) należności rejestracyjnych, sądowych, hipotecznych oraz stemplowych dotyczących mienia nieruchomego, z zastrzeżeniem postanowień artykułu 23.

Artykuł 35

Państwo przyjmujące powinno zwolnić przedstawicieli dyplomatycznych z wszelkich świadczeń, z wszelkiego rodzaju służby publicznej oraz z obciążeń wojskowych, takich jak rekwizycje daniny wojskowej i zakwaterowanie.

Artykuł 36

1. Państwo przyjmujące, zgodnie z ustawami i innymi przepisami, jakie może wydać, zezwoli na wywóz oraz udzieli zwolnienia z wszelkich opłat celnych, podatków i innych pokrewnych należności, z wyjątkiem opłat za składowanie, przewóz i podobne usługi w odniesieniu do:

- a) przedmiotów przeznaczonych do użytku urzędowego misji;
- b) przedmiotów przeznaczonych do osobistego użytku przedstawiciela dyplomatycznego lub członków jego rodziny pozostających z nim we wspólnocie domowej łącznie z przedmiotami związanymi z jego urządzeniem się.

2. Osobisty bagaż przedstawiciela dyplomatycznego jest zwolniony od rewizji, chyba że istnieją poważne podstawy do przypuszczenia, że zawiera on bądź przedmioty nie podlegające zwolnieniom określonym w ustępie 1 niniejszego artykułu, bądź przedmioty których wwóz lub wywóz jest zabroniony przez ustawodawstwo państwa przyjmującego lub podlega przepisom tegoż państwa dotyczącym kwarantanny. W takich wypadkach rewizja powinna być przeprowadzona w obecności przedstawiciela dyplomatycznego lub osoby przez niego upoważnionej.

Artykuł 37

1. Członkowie rodziny przedstawiciela dyplomatycznego pozostający z nim we wspólnocie domowej, o ile nie są obywatelami państwa przyjmującego, korzystają z przywilejów i immunitetów wymienionych w artykułach 29–36.

2. Członkowie personelu administracyjnego i technicznego misji, łącznie z członkami ich rodzin pozostającymi z nimi we wspólnocie domowej, o ile nie są obywatelami państwa przyjmującego lub nie mają tam stałego miejsca zamieszkania, korzystają z przywilejów i immunitetów wymienionych w artykułach 29–35, z tym jednak, że immunitet od jurysdykcji cywilnej i administracyjnej państwa przyjmującego, wymieniony w ustępie 1 artykułu 31, nie stosuje się do czynności dokonanych poza pełnieniem ich obowiązków służbowych. Korzystają oni również z przywilejów i immunitetów wymienionych w ustępie 1 artykułu 36 w odniesieniu do przedmiotów wwiezionych w okresie pierwszego urzędowania się.

3. Członkowie personelu służby misji którzy nie są obywatelami państwa przyjmującego lub nie mają tam stałego miejsca zamieszkania korzystają z immunitetu w odniesieniu do aktów dokonanych w toku pełnienia ich funkcji oraz ze zwolnienia od opłat i podatków od wynagrodzeń, jakie otrzymują z tytułu zatrudnienia, jak również ze zwolnienia przewidzianego w artykule 33.

4. Prywatni służący członków misji, o ile nie są obywatelami państwa przyjmującego lub nie mają tam stałego miejsca zamieszkania, są zwolnieni z opłat i podatków od wynagrodzeń, jakie otrzymują z tytułu zatrud-

nienia. Pod wszelkimi innymi względami mogą oni korzystać z przywilejów i immunitetów jedynie w zakresie przyznanym przez państwo przyjmujące. Państwo przyjmujące powinno jednak wykonywać jurysdykcję nad tymi osobami w taki sposób, aby zbytnio nie zakłócać wypełniania funkcji przez misję.

Artykuł 38

1. Poza wypadkami kiedy dodatkowe przywileje i immunitety zostały przyznane przez państwo przyjmujące, przedstawiciel dyplomatyczny będący obywatelem tego państwa lub mający tam stałe miejsce zamieszkania korzysta jedynie z immunitetu jurysdykcyjnego i z nietykalności w odniesieniu do aktów urzędowych dokonywanych w toku pełnienia swych funkcji.

2. Inni członkowie personelu misji oraz prywatni służący będący obywatelami państwa przyjmującego lub mający w nim stałe miejsce zamieszkania korzystają z przywilejów i immunitetów jedynie w zakresie przyznanym przez państwo przyjmujące. Państwo przyjmujące powinno jednak wykonywać jurysdykcję nad tymi osobami w taki sposób, aby zbytnio nie zakłócać wypełniania funkcji przez misję.

Artykuł 39

1. Każda osoba uprawniona do przywilejów i immunitetów korzysta z nich od momentu wjazdu na terytorium państwa przyjmującego w celu objęcia swojego stanowiska lub, jeżeli już się znajduje na tym terytorium, od chwili notyfikacji tej nominacji Ministerstwu Spraw Zagranicznych lub innemu ministerstwu uznanemu za właściwe.

2. Gdy funkcje osoby korzystającej z przywilejów i immunitetów dyplomatycznych dobiegły końca, przywileje i immunitety te wygasają w normalnym trybie z chwilą opuszczenia przez nią kraju lub z upływem rozsądnego terminu w którym mogłaby ona to zrobić, z tym że do tego czasu trwać będą nawet w razie konfliktu zbrojnego. Immunitet trwa jednak nadal w odniesieniu do aktów dokonywanych przez taką osobę w toku pełnienia jej funkcji jako członka misji.

3. W razie śmierci członka misji, członkowie jego rodziny korzystają nadal z przywilejów i immunitetów, do których są uprawnieni, aż do upływu rozsądnego terminu pozwalającego im na opuszczenie państwa przyjmującego.

4. W razie śmierci członka misji nie będącego obywatelem państwa przyjmującego ani nie mającego tam stałego miejsca zamieszkania lub członka rodziny pozostającego z nim we wspólnocie domowej, państwo przyjmujące zezwoli na wywóz ruchomego mienia osoby zmarłej, z wyjątkiem mienia nabytego w kraju, którego wywóz był zabroniony w chwili śmierci tej osoby. Należności spadkowe nie będą pobierane w odniesieniu do mienia ruchomego, które znalazło się w państwie przyjmującym jedynie w skutek przebywania w tym państwie osoby zmarłej w charakterze członka misji lub członka rodziny członka misji.

Artykuł 40

1. Jeżeli przedstawiciel dyplomatyczny przejeżdża *przez* terytorium lub znajduje się na terytorium państwa trzeciego będąc w podróży celem objęcia swego stanowiska lub powrotu na nie albo też wracając do swojego własnego kraju, państwo trzecie, które udzieliło mu wizy w wypadku gdy wiza taka była wymagana, przyzna mu nietykalność oraz wszystkie inne immunitety, niezbędne dla zapewnienia mu przejazdu i powrotu. To samo stosuje się również do wszystkich członków jego rodziny korzystających z przywilejów i immunitetów, którzy bądź towarzyszą przedstawicielowi dyplomatycznego, bądź podróżują oddzielnie w celu połączenia się z nim lub powrotu do swego kraju.

2. W okolicznościach podobnych do określonych w ustępie 1 niniejszego artykułu państwa *trzecie* nie powinny utrudniać przejazdu przez ich terytorium członkom personelu administracyjnego i technicznego lub personelu służby misji oraz członkom ich rodzin.

3. Państwa trzecie przyznają korespondencji urzędowej i innym formom urzędowego porozumiewania się, łącznie z przesyłkami zredagowanymi kodem i szyfrem znajdującymi się w tranzycie na ich terytorium, tę samą swobodę i ochronę, jaka jest przyznawana przez państwo przyjmujące. Przyznają one kurierom dyplomatycznym, którym udzielono wizy w wypadku gdy taka wiza była wymagana, a także poczcie dyplomatycznej w tranzycie taką samą nietykalność i ochronę, jaką obowiązane jest przyznawać państwo przyjmujące.

4. Obowiązki państw trzecich przewidziane w ustępach 1, 2 i 3 niniejszego artykułu stosują się również do osób wymienionych odpowiednio w tych ustępach, jak również do korespondencji urzędowej i poczty dyplomatycznej, które znalazły się na terytorium państwa trzeciego na skutek działania siły wyższej.

Artykuł 41

1. Bez uszczerbku dla ich immunitetów i przywilejów obowiązkiem wszystkich osób korzystających z tych przywilejów i immunitetów jest szanowanie ustaw i innych przepisów państwa przyjmującego. Mają one również obowiązek nie mieszać się do spraw wewnętrznych tego państwa.

2. Wszystkie sprawy urzędowe powierzone misji przez państwo wysyłające do załatwienia z państwem przyjmującym będą przez nią załatwiane z Ministerstwem Spraw Zagranicznych państwa przyjmującego lub za jego pośrednictwem bądź innym ministerstwem uznanym za właściwe.

3. Pomieszczeń misji nie wolno użytkować w jakikolwiek sposób niezgodny z funkcjami misji określonymi bądź w niniejszej Konwencji, bądź w innych normach powszechnego prawa międzynarodowego lub w specjalnych umowach obowiązujących między państwem wysyłającym a państwem przyjmującym.

Artykuł 42

Przedstawiciel dyplomatyczny nie będzie wykonywał w państwie przyjmującym żadnej działalności zawodowej lub handlowej mającej na celu zysk osobisty.

Artykuł 43

Funkcje przedstawiciela dyplomatycznego kończą się między innymi:

- a) gdy państwo wysyłające notyfikuje państwu przyjmującemu, że funkcje przedstawiciela dyplomatycznego dobiegły końca;
- b) gdy państwo przyjmujące notyfikuje państwu wysyłającemu, że zgodnie z ustępem 2 artykułu 9 odmawia ono uznawania przedstawiciela dyplomatycznego jako członka misji.

Artykuł 44

Państwo przyjmujące powinno nawet w wypadku konfliktu zbrojnego, przyznać ułatwienia w celu umożliwienia wyjazdu ze swego terytorium w możliwie najkrótszym terminie osobom korzystającym z przywilejów i immunitetów, oprócz tych, które są obywatelami państwa przyjmującego, jak również członkom rodzin takich osób niezależnie od ich obywatelstwa. Powinno ono w szczególności w razie potrzeby oddać od ich dyspozycji konieczne środki transportu dla nich samych i dla ich mienia.

Artykuł 45

Jeżeli stosunki dyplomatyczne między dwoma państwami zostały zerwane lub też jeżeli misja została na stałe lub czasowo odwołana:

- a) państwo przyjmujące obowiązane jest, nawet w wypadku konfliktu zbrojnego, szanować i ochraniać pomieszczenia misji wraz z jej mieniem i archiwami;
- b) państwo wysyłające może powierzyć pieczę nad pomieszczeniami misji wraz z jej mieniem i archiwami państwu trzeciemu, które jest do przyjęcia dla państwa przyjmującego;
- c) państwo wysyłające może powierzyć ochronę swych interesów oraz interesów swych obywateli państwu trzeciemu, które jest do przyjęcia dla państwa trzeciego.

Artykuł 46

Państwo wysyłające może, za uprzednią zgodą państwa przyjmującego i na prośbę państwa trzeciego nie reprezentowanego w państwie przyjmującym, podjąć się czasowej ochrony interesów tego państwa trzeciego i jego obywateli.

Artykuł 47

1. Przy stosowaniu postanowień niniejszej Konwencji państwo przyjmujące nie będzie stosować dyskryminacji wobec poszczególnych państw.

2. Nie będzie jednak uważane za posunięcie dyskryminacyjne:

- a) restrykcyjne stosowanie przez państwo przyjmujące jakiegokolwiek z postanowień niniejszej Konwencji z powodu restrykcyjnego stosowania tegoż postanowienia do jego misji w państwie wysyłającym;
- b) wzajemne traktowanie się przez państwa, na podstawie zwyczaju lub umowy, bardziej korzystne niż to, jakie jest wymagane przez postanowienia niniejszej Konwencji.

Artykuł 48

Dla wszystkich państw będących członkami Organizacji Narodów Zjednoczonych lub też będących stronami Statutu Międzynarodowego Trybunału Sprawiedliwości, jak również dla każdego państwa, które zostało zaproszone przez Zgromadzenie Ogólne Organizacji Narodów Zjednoczonych, aby stało się stroną Konwencji, niniejsza Konwencja będzie otwarta do podpisu w następujący sposób: do dnia 31 października 1961 roku w Federal-

nym Ministerstwie Spraw Zagranicznych Austrii, a następnie do dnia 31 marca 1962 roku w siedzibie Organizacji Narodów Zjednoczonych w Nowym Jorku.

Artykuł 49

Niniejsza Konwencja podlega ratyfikacji. Dokumenty ratyfikacyjne będą składane Sekretarzowi Generalnemu Organizacji Narodów Zjednoczonych.

Artykuł 50

Niniejsza Konwencja pozostanie otwarta do przystąpienia dla każdego państwa należącego do którejkolwiek z czterech kategorii wymienionych w artykule 48. Dokumenty przystąpienia będą składane Sekretarzowi Generalnemu Organizacji Narodów Zjednoczonych.

Artykuł 51

1. Niniejsza Konwencja wejdzie w życie trzydziestego dnia od daty złożenia Sekretarzowi Generalnemu Organizacji Narodów Zjednoczonych dwudziestego drugiego dokumentu ratyfikacyjnego lub dokumentu przystąpienia.

2. Dla każdego z państw, które ratyfikuje Konwencję lub do niej przystąpi po złożeniu dwudziestego drugiego dokumentu ratyfikacyjnego lub dokumentu przystąpienia, Konwencja wejdzie w życie trzydziestego dnia po złożeniu przez to państwo dokumentu ratyfikacyjnego lub dokumentu przystąpienia.

Artykuł 52

Sekretarz Generalny Organizacji Narodów Zjednoczonych będzie zawiadamiał wszystkie państwa należące do którejkolwiek z czterech kategorii wymienionych w artykule 48:

- a) o składaniu podpisów pod niniejszą Konwencją oraz o składaniu dokumentów ratyfikacyjnych lub dokumentów przystąpienia zgodnie z artykułami 48, 49 i 50;
- b) o dniu, w którym Konwencja wejdzie w życie zgodnie z artykułem 51.

Artykuł 53

Oryginał niniejszej Konwencji, której tekst angielski, chiński, francuski, hiszpański i rosyjski są jednakowo autentyczne, będzie złożony u Sekreta-

Artur Harazim

ELEMENTY PROTOKOŁU DYPLOMATYCZNEGO,
SAVOIR-VIVRE'U I ETYKIETY
W DZIAŁALNOŚCI PUBLICZNEJ SAMORZĄDOWCA



NARODOWY
INSTYTUT
SAMORZĄDU
TERYTORYALNEGO

PRZYSZŁOŚĆ | ROZWÓJ | SAMORZĄD

ELEMENTY PROTOKOŁU DYPLMATYCZNEGO,
SAVOIR-VIVRE'U I ETYKIETY
W DZIAŁALNOŚCI PUBLICZNEJ
SAMORZĄDOWCA

Tytuł:

Elementy protokołu dyplomatycznego, savoir-vivre'u i etykiety w działalności publicznej samorządowca

Opracowanie:

Artur Harazim, ambasador tytularny,
Dyrektor Akademii Dyplomatycznej Ministerstwa Spraw Zagranicznych

Recenzent:

dr Witold Rybczyński, ambasador ad personam

Projekt okładki i strony tytułowej:

wostok-design.com

Skład i łamanie:

wostok-design.com

Wszelkie prawa zastrzeżone

Wydanie drugie rozszerzone, Łódź 2019

ISBN: 978-83-947833-9-6

Artur Harazim

ELEMENTY PROTOKOŁU DYPLOMATYCZNEGO,
SAVOIR-VIVRE'U I ETYKIETY
W DZIAŁALNOŚCI PUBLICZNEJ
SAMORZĄDOWCA

WSTĘP	6
I. PRECEDENCJA PODCZAS UROCZYSTOŚCI PUBLICZNYCH	6
1) Definicja i rodzaje precedencji	6
2) Precedencja wg stanowisk	7
ZASTOSOWANIE PRECEDENCJI PODCZAS UROCZYSTOŚCI PUBLICZNYCH	13
1) Rodzaje precedencji	13
2) Przyjęcie zasiadane	19
3) Uroczystości z udziałem korpusu dyplomatycznego	20
PRECEDENCJA PODCZAS UROCZYSTOŚCI - PRZYKŁADY	21
WSTĘP	27
II. SAVOIR-VIVRE I ETYKIETA	27
WIZYTY I SPOTKANIA	27
SPOTKANIA POŁĄCZONE Z POSIŁKIEM	30
SPOTKANIA W RESTAURACJACH	32
PREZENTY I KWIATY	33
WIZYTÓWKI	34
KORESPONDENCJA OFICJALNA	36
ROZMOWY TELEFONICZNE	38
ETYKIETA	40
UBIÓR	40
ORDERY I ODZNACZENIA	42
LITERATURA	43

WSTĘP

Precedencja to porządek pierwszeństwa, starszeństwa, uszeregowanie osób według ich ważności z uwagi na piastowane funkcje lub stanowiska.

Precedencja dyplomatyczna obowiązuje w relacjach między państwami i ich przedstawicielami, a **precedencja państwowa** obejmuje najważniejsze osoby w życiu publicznym danego państwa.

Precedencja państwowa to kolejność pierwszeństwa między osobistościami piastującymi stanowiska państwowe, rządowe, samorządowe, wojskowe czy też społeczne lub w hierarchii kościelnej. Zasady ustalania precedencji opierają się na porządku konstytucyjnym państwa, biorą również pod uwagę zwyczaje i tradycję narodową. Ustalając precedencję państwową uwzględnia się konstytucyjną kolejność zastępstwa głowy państwa, trójpodział władzy na władzę ustawodawczą, wykonawczą i sądowniczą, pierwszeństwo stanowisk obieralnych przed mianowanymi, pierwszeństwo władzy centralnej przed lokalną.

I. PRECEDENCJA PODCZAS UROCZYSTOŚCI PUBLICZNYCH

1) Rodzaje precedencji

W wielu krajach precedencja państwowa regulowana jest wewnętrznym aktem prawnym. W Polsce nie istnieje obowiązujący akt normatywny regulujący kwestie precedencji państwowej. Istnieją natomiast przyjęta i stosowana przez Protokół Dyplomatyczny Ministerstwa Spraw Zagranicznych precedencja najwyższych stanowisk państwowych oraz porządek starszeństwa na szczeblu lokalnym, który ukształtował się w wyniku doświadczeń władz samorządowych.



2) Precedencja wg stanowisk

Precedencja najwyższych stanowisk w RP

1. Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej
2. Marszałek Sejmu RP
3. Marszałek Senatu RP
4. Prezes Rady Ministrów
5. Wicemarszałkowie Sejmu RP
6. Wicemarszałkowie Senatu RP
7. Wiceprezesi Rady Ministrów
8. Ministrowie, członkowie Rady Ministrów
9. Prezes Trybunału Konstytucyjnego
10. Przewodniczący Trybunału Stanu – Pierwszy Prezes Sądu Najwyższego
11. Prezes Naczelnego Sądu Administracyjnego
12. Prezes Najwyższej Izby Kontroli
13. Rzecznik Praw Obywatelskich
14. Rzecznik Praw Dziecka
15. Przewodniczący Krajowej Rady Sądownictwa
16. Przewodniczący Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji
17. Generalny Inspektor Ochrony Danych Osobowych
18. Prezes Narodowego Banku Polskiego
19. Prezes Instytutu Pamięci Narodowej
20. Prezesi (kierownicy) urzędów centralnych
21. Przewodniczący komisji sejmowych
22. Przewodniczący komisji senackich
23. Posłowie na Sejm RP
24. Senatorowie RP
25. Posłowie do Parlamentu Europejskiego
26. Sekretarze stanu
27. Szef Kancelarii Prezydenta RP
28. Szefowie Kancelarii Sejmu i Senatu



29. Szef Kancelarii Prezesa Rady Ministrów
30. Szef Biura Bezpieczeństwa Narodowego
31. Szef Sztabu Generalnego Wojska Polskiego
32. Prezesi Sądu Najwyższego
33. Ambasadorowie RP
34. Podsekretarze stanu
35. Dowódcy generalni i operacyjni rodzajów wojsk sił zbrojnych
36. Komendant Główny Policji
37. Komendant Główny Państwowej Straży Pożarnej
38. Komendant Główny Straży Granicznej
39. Wojewodowie (w swoim województwie zajmują miejsce 9)
40. Zastępcy prezesów urzędów centralnych
41. Dyrektorzy generalni ministerstw i urzędów centralnych

Precedencja stanowisk rządowo-samorządowych w województwie

1. Wojewoda
2. Marszałek województwa
3. Przewodniczący sejmiku województwa
4. Wicewojewoda
5. Prezes Regionalnej Izby Obrachunkowej
6. Przewodniczący Samorządowego Kolegium Odwoławczego
7. Wicemarszałek województwa
8. Wiceprzewodniczący sejmiku województwa
9. Członek zarządu województwa
10. Radny wojewódzki
11. Dyrektor generalny Urzędu Wojewódzkiego
12. Skarbnik województwa

Precedencja stanowisk samorządowych w powiecie

1. Starosta
2. Przewodniczący rady powiatu



3. Wicestarosta
4. Wiceprzewodniczący rady powiatu
5. Członek zarządu powiatu
6. Radny powiatowy
7. Sekretarz powiatu
8. Skarbnik powiatu

Precedencja stanowisk w gminie/mieście

1. Wójt / burmistrz / prezydent miasta
2. Przewodniczący rady gminy / miasta
3. Zastępca wójta / burmistrza / prezydenta miasta
4. Wiceprzewodniczący rady gminy / miasta
5. Radny gminy / miasta
6. Sekretarz gminy / miasta
7. Skarbnik gminy / miasta
8. Sołtys

Precedencja w Kościele katolickim (na podstawie kodeksu prawa kanonicznego, uproszczona na potrzeby uroczystości publicznych, nie religijnych)

1. Kardynałowie
2. Arcybiskupi metropolici
3. Arcybiskupi
4. Biskupi diecezjalni
5. Inni biskupi
6. Wikariusze (generalni, biskupi, sądowi)
7. Infułaci
8. Prałaci
9. Dziekani,
10. Proboszczowie
11. Wikariusze parafialni
12. Diakoni



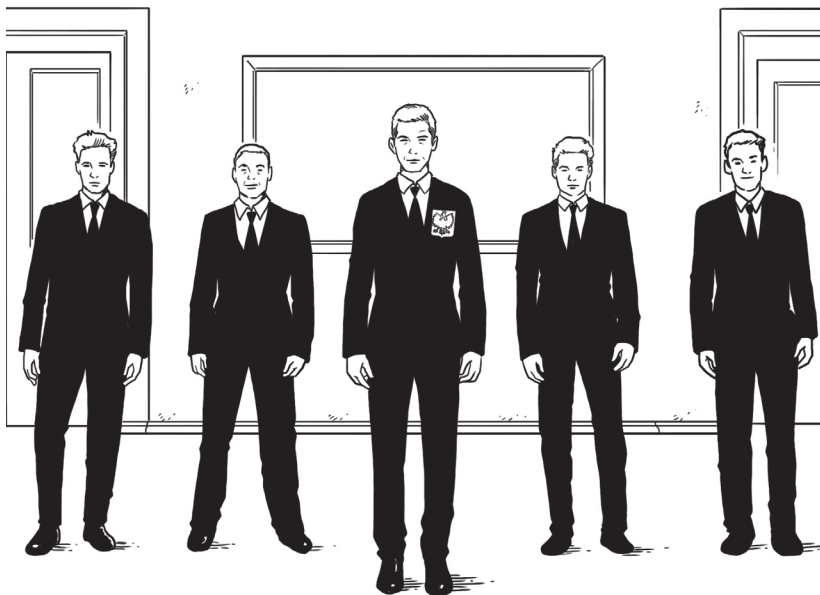
Ustalanie precedencji

Przygotowując uroczystość publiczną należy ustalić precedencję najważniejszych osobistości w niej uczestniczących. Ułatwi to organizatorom sprawne i godne prowadzenie uroczystości, pozwoli uniknąć sytuacji niezręcznych i kłopotliwych dla gości i gospodarzy. Pamiętajmy, że kwestia pierwszeństwa to kwestia szacunku dla stanowisk i funkcji, respektu dla instytucji państwa (choć czasami bywa traktowana bardzo osobiście). Porządek pierwszeństwa w gronie uczestniczących osobistości może być dostosowany do konkretnych okoliczności, a organizatorzy mogą pozwolić sobie na pewną elastyczność. Należy jednak pamiętać, że przyjęty klucz przy jego ustalaniu należy stosować konsekwentnie do wszystkich zgromadzonych. Odejście od precedencji zapewne zostanie zauważone, dlatego jeżeli było zamierzone należy mieć dla takiego podejścia ważne i przekonujące uzasadnienie.

Ustalając pierwszeństwo osobistości w konkretnej sytuacji należy uwzględnić poniższe reguły:

- głowa państwa zawsze jest na czele precedencji;
- zasadniczo stanowisko z wyboru ma pierwszeństwo przed stanowiskiem z nominacji; w ramach stanowisk z nominacji kolejność porządkuje szczebel instytucji powołującej (np. stanowiska z nominacji prezydenta mają pierwszeństwo przed tymi z nominacji premiera);
- członkowie rządu występują w porządku alfabetycznym nazw swoich resortów (podczas uroczystości o charakterze międzynarodowym minister spraw zagranicznych poprzedza pozostałych członków rządu);
- w służbie państwowej urzędnik wyżej postawiony w hierarchii służbowej ma pierwszeństwo przed niżej postawionym;
- wojewoda w swoim województwie reprezentuje Rzeczpospolitą (jest przedstawicielem władz centralnych) i ma pierwszeństwo przed marszałkiem województwa i przewodniczącym sejmiku; ponadto podczas uroczystości z udziałem najwyższych władz państwowych na terenie





swojego województwa w precedencji zajmuje miejsce zaraz po członkach Rady Ministrów (jeżeli jednak w uroczystości o charakterze lokalnym jako przedstawiciel władz centralnych uczestniczy wiceminister Spraw Wewnętrznych i Administracji należałoby mu oddać pierwszeństwo z uwagi na sprawowany nadzór na wojewodami);

- prezydent / burmistrz miasta lub wójt gminy, który jest gospodarzem (choć nie zawsze organizatorem) może występować bezpośrednio po wojewodzie, marszałku województwa i przewodniczącym sejmiku;
- tradycyjnie podczas uroczystości państwowych (nie religijnych), na zasadzie kurtuazji, wysokie miejsce przysługuje przedstawicielom duchowieństwa: prymas Polski oraz kardynałowie bezpośrednio po prezydencie RP, marszałkach Sejmu i Senatu oraz premierze, natomiast bezpośrednio po wojewodzie, marszałku województwa i przewodniczącym będzie przypadano miejscowemu arcybiskupowi lub biskupowi;



- należy uwzględniać tradycyjnie wysoką w Polsce rangę sił zbrojnych; w Wojsku Polskim o precedencji zasadniczo decyduje posiadany stopień wojskowy, a nie stanowisko;



- obowiązująca precedencja najwyższych stanowiska w Polsce nie ustala miejsca przynależnego byłym prezydentom i premierom RP; sugeruje się, aby przysługiwało im miejsce bezpośrednio po czterech najważniejszych osobach w państwie, w kolejności sprawowania urzędów;
- ambasadorowie państw obcych akredytowani w Polsce otrzymują miejsce bezpośrednio po członkach rządu, w kolejności określonej, zgodnie z precedencją dyplomatyczną, przez Protokół Dyplomatyczny Ministerstwa Spraw Zagranicznych; zgodnie z obowiązującym w Polsce zwyczajem pierwszeństwo wśród akredytowanych w Warszawie dyplomatów ma nuncjusz apostolski;
- gdy osoba sprawująca wysokie stanowisko państwowe deleguje w swoim imieniu przedstawiciela to nie korzysta on z miejsca w porządku pierwszeństwa osobistości, którą reprezentuje, tylko z miejsca, które w precedencji przysługuje osobie delegowanej;
- określając precedencję osób zajmujących takie samo stanowisko (np. posłowie, wojewodowie, wójtowie) należy przyjąć obiektywne kryterium pierwszeństwa np. porządek starszeństwa – w sprawowaniu danej funkcji lub wieku albo porządek alfabetyczny.

ZASTOSOWANIE PRECEDENCJI PODCZAS UROCZYSTOŚCI PUBLICZNYCH

1) Rodzaje precedencji

Przybycie na uroczystość – uczestnicy powinni zjawić się na miejscu uroczystości z odpowiednim wyprzedzeniem przed jej rozpoczęciem, tak aby pozostawić czas na przybycie najważniejszych osobistości; w zaproszeniach na uroczystość warto podawać godzinę, do której należy zajmować miejsca; uczestniczące osobistości przybywają w odwróconym porządku protokolarnym (odwrotnie do precedencji – od rangi najniższej do najwyższej); najważniejsza osobistość przybywa ostatnia i jest to zasadniczo moment rozpoczęcia uroczystości; o ustalenie kolejności przybycia najważniejszych uczestników uroczystości powinni zadbać jej organizatorzy.



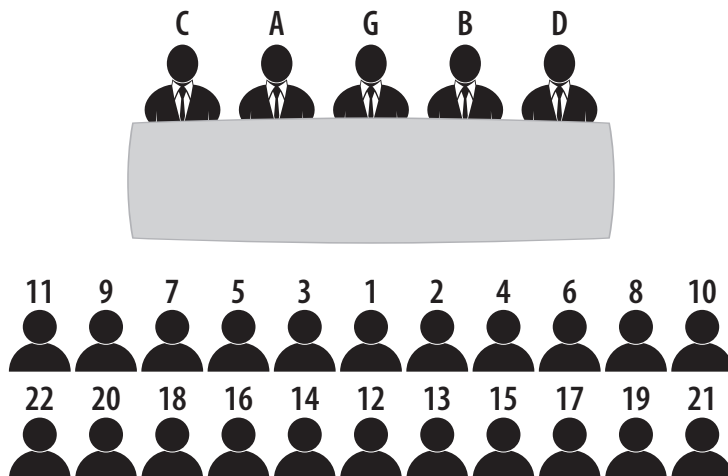
Zajmowanie miejsc – miejsca dla najważniejszych osobistości wyznacza się w zależności od ich pozycji oraz przy uwzględnieniu przewidywanego zabierania głosu (czy też innego zaangażowania w przebieg uroczystości,



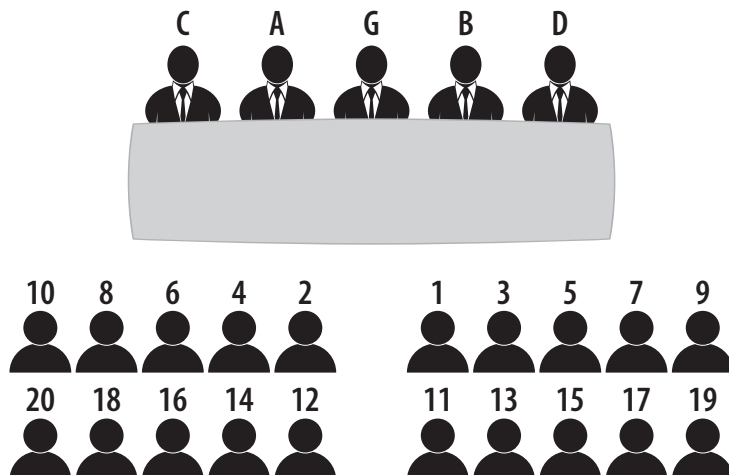
np. wręczenia nagrody); miejsca te powinny być w prezydium lub w pierwszym/pierwszych rzędach, w zależności od przyjętego rozwiązania; jeżeli organizatorzy przewidują stół przydzielny miejsca za nim zajmują gospodarz i mówcy (gospodarz zajmuje miejsce centralne a kolejne osoby, według pierwszeństwa, po jego prawej i lewej ręce, następnie po prawej siedzącego po prawej i po lewej siedzącego po lewej; jeżeli w prezydium przewidziano jedną z osób zajmujących najwyższe stanowiska w państwie, zajmuje ona miejsce centralne, a gospodarz zasiada po jej lewej ręce); krzesła w rzędach ustawia się w sposób ciągły (wtedy najważniejsza osoba zajmuje miejsce pośrodku pierwszego rzędu, kolejne, naprzemiennie, po jej prawej i lewej ręce) lub z przejściem po środku (pierwsze miejsce na prawo od przejścia będzie przeznaczone dla najważniejszej osoby, pierwsze po lewej dla drugiej w precedencji, pozostałe osobistości będą miały miejsca kolejno po prawej ręce pierwszego gościa i po lewej drugiego).

Układ miejsc z prezydium

Wariant 1



Wariant 2



G – gospodarz, przewodniczący spotkania

A, B, C, D – osoby zaproszone do prezydium w kolejności pierwszeństwa

Układ miejsc podczas uroczystości z udziałem jednej z najważniejszych osób w państwie (bez prezydium)



G – gospodarz (w tej sytuacji zajął trzecie miejsce w precedencji)

Powitanie gości – uroczystość powinno rozpocząć powitanie wygłoszone przez gospodarza lub osobę prowadzącą uroczystość; witając zgromadzonych wylicza się najważniejszych gości w kolejności precedencji; ważne jest, aby ograniczyć imienne powitanie (z nazwiska i funkcji) do najważniejszych osobistości, a w przypadku obecności głowy państwa lub jednej z pozostałych trzech najważniejszych osób w państwie wręcz tylko do głównego zaproszonego.



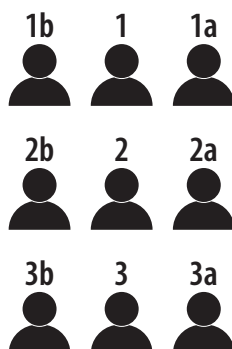


Wystąpienia – w polskiej tradycji po gospodarzu głos zabierają mówcy w kolejności precedencji; wystąpienie najważniejszej osobistości nadaje ton następnym wystąpieniom (te nie powinny być dłuższe niż wystąpienie głównego mówcy); w imieniu danej instytucji czy też organizacji wypowiada się tylko jedna osoba.

Rozpoczynając przemówienie należy najpierw zwrócić się bezpośrednio do najważniejszej lub kilku najważniejszych obecnych osobistości wymieniając je w kolejności pierwszeństwa (np. „Szanowny Panie Prezydencie, Szanowni Państwo” lub „Szanowny Panie Ministrze, Ekszelencje Panie i Panowie Ambasadrowie, Szanowni Państwo”).

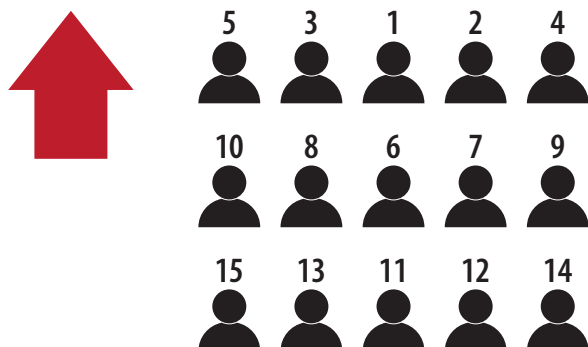
Złożenie wieńców – wieńce pod pomnikiem lub tablicą uczestnicy uroczystości składają w kolejności precedencji; organizatorzy są odpowiedzialni za ustalenie tej kolejności, wywołanie we właściwym momencie osób składających lub też ustawienie odpowiedniego orszaku.



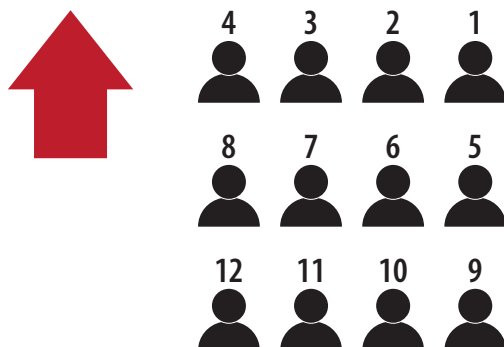


Przejście w orszaku - jeżeli program uroczystości wymaga przejścia gości w orszaku jego układ powinien być wcześniej ustalony przez organizatorów; uczestnicy ustawiają się zgodnie z precedencją w rzędach do pięciu osób; jeżeli w rzędzie przewiduje się nieparzystą liczbę osób to najważniejsza osobistość idzie pośrodku, po jej prawej ręce druga co ważności, po lewej trzecia, następne odpowiednia po prawej i po lewej; jeżeli w szeregu będzie parzysta liczba osób – najważniejsza idzie w pierwszym rzędzie na prawym krańcu, a po jej lewej ręce kolejno następne osoby wg precedencji.





Układ z nieparzystą liczbą osób w rzędzie



Układ z parzystą liczbą osób w rzędzie

Wpis do księgi pamiątkowej – uroczystość może być upamiętniona wpisem do księgi pamiątkowej lub przyjęciem wspólnego dokumentu (np. listu lub deklaracji); podpisy w księdze lub na dokumencie są składane w porządku precedencji; najpierw podpis składa osoba znajdująca się najwyżej w precedencji, poniżej kolejne osoby w porządku pierwszeństwa; w przypadku umieszczenia podpisów w jednej linii (na jednym poziomie) miejsce pierwsze, honorowe, znajduje się z lewej strony, pod tekstem (zastosowanie ma tu reguła „prawicy heraldycznej”); jeżeli dokument w jednej linii podpisuje nieparzysta liczba osób można przewidzieć podpis najważniej-



szej osobistości w środku, kolejne podpisy powinny być składane naprzemiennie z lewej i z prawej.

Opuszczenie miejsca uroczystości – uczestnicy opuszczają uroczystość w kolejności precedencji; organizatorzy powinni zadbać, aby uczestnicy uroczystości pozostali na swoich miejscach do czasu opuszczenia miejsca uroczystości przynajmniej przez kilka najważniejszych osobistości.



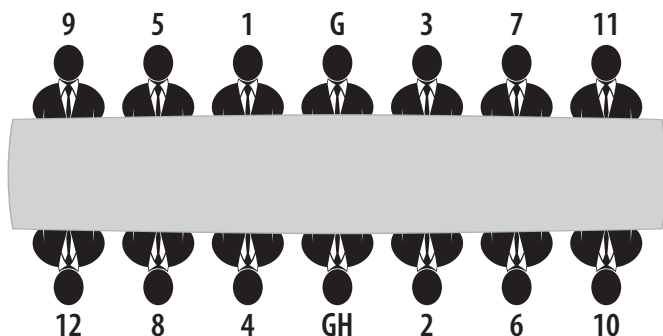
2) Przyjęcie zasiadane

Jeżeli uroczystościom publicznym towarzyszą przyjęcia zasiadane rozsadzanie gości przy stole obowiązkowo uwzględnia precedencję; samo rozmieszczenie gości przy stole jest jednym z najtrudniejszych zadań protokolarnych, należy przy tym kierować się trzema zasadami: pierwszeństwa prawej ręki (prawa strona jest bardziej zaszczytna, „honorowa” niż lewa strona) precedencji i alternacji (rozsadzanie naprzemiennie kobiet i mężczyzn, obcokrajowców i współrodaków, członków różnych delegacji); przy planowaniu rozmieszczenia gości przy stole należy być brać pod uwagę istniejące animozje między gośćmi (zdecydowanie unikać posadzenia obok siebie osób pozostających w konflikcie);



trzeba również brać pod uwagę znajomość języków w sytuacji obecności gości zagranicznych (ewentualnie zapewnić obecność tłumacza).

Posiłek służbowy (bez udziału współmałżonków)



G – gospodarz

GH – gość honorowy

Warto odnotować, że podczas **uroczystości z udziałem asysty wojskowej** stosuje się ceremoniał wojskowy Sił Zbrojnych RP (załącznik do decyzji Nr 392/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 30 września 2014 r.). Ceremoniał ten określa m.in. kolejność ustawienia delegacji do składania wieńców i wiązanek podczas uroczystości organizowanych z udziałem wojskowej asysty honorowej.

3) Uroczystości z udziałem korpusu dyplomatycznego

Pierwszeństwo w tym gronie ustala się zgodnie z precedencją dyplomatyczną. Według prawa dyplomatycznego w hierarchii szefów placówek pierwsze miejsce zajmuje ambasador, następnie poseł-minister pełnomocny (ranga bardzo rzadko nadawana) i *chargé d'affaires*. Precedencja wśród ambasadorów jest ustalana na podstawie długości ich pobytu na placówce liczonego od chwili złożenia listów uwierzytelniających. Polska należy do państw, w których trady-



cyjnie nuncjusz apostolski jest dziekanem korpusu dyplomatycznego i zajmuje pierwsze miejsce w precedencji. Pierwszeństwo wśród pozostałych członków personelu ambasad ustala każde państwo według swoich kryteriów i zasad; najczęściej kolejność jest następująca: minister pełnomocny, radca minister pełnomocny, pierwszy radca, radca, pierwszy sekretarz, drugi sekretarz, trzeci sekretarz i attaché (jednakże *attaché* obrony zajmuje miejsce wyższe, często zaraz po zastępcy ambasadora). Protokół Dyplomatyczny MSZ publikuje (również na stronie internetowej) listę korpusu dyplomatycznego oraz porządek precedencji szefów przedstawicielstw dyplomatycznych akredytowanych w Polsce.

PRECEDENCJA PODCZAS UROCZYSTOŚCI - PRZYKŁADY

Uroczystość organizowana przez władze województwa z udziałem najwyższych władz państwowych, samorządowych i kościelnych:

1. Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej
2. Marszałek Sejmu RP
3. Marszałek Senatu RP
4. Prezes Rady Ministrów
5. Prymas Polski, kardynałowie
6. Byli prezydenci
7. Byli premierzy
8. Wicemarszałkowie Sejmu RP
9. Wicemarszałkowie Senatu RP
10. Wiceprezesi Rady Ministrów
11. Ministrowie, członkowie Rady Ministrów
12. Wojewoda (gospodarz)
13. Marszałek województwa, które jest gospodarzem
14. Prezydent miasta / burmistrz miejscowości, które jest gospodarzem
15. Ambasadorowie państw obcych akredytowani w Polsce
16. Arcybiskup metropolita (miejscowy), biskup ordynariusz diecezji miejscowej



17. Prezes Trybunału Konstytucyjnego
18. Przewodniczący Trybunału Stanu – Pierwszy Prezes Sądu Najwyższego
19. Prezes Naczelnego Sądu Administracyjnego
20. Prezes Najwyższej Izby Kontroli
21. Rzecznik Praw Obywatelskich
22. Rzecznik Praw Dziecka
23. Przewodniczący Krajowej Rady Sądownictwa
24. Przewodniczący Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji
25. Generalny Inspektor Ochrony Danych Osobowych
26. Prezes Narodowego Banku Polskiego
27. Prezes Instytutu Pamięci Narodowej
28. Prezesi (kierownicy) urzędów centralnych
29. Przewodniczący komisji sejmowych
30. Przewodniczący komisji senackich
31. Posłowie na Sejm RP
32. Senatorowie RP
33. Posłowie do Parlamentu Europejskiego
34. Sekretarze stanu
35. Szef Kancelarii Prezydenta RP
36. Szefowie Kancelarii Sejmu i Senatu
37. Szef Kancelarii Prezesa Rady Ministrów
38. Szef Biura Bezpieczeństwa Narodowego
39. Szef Sztabu Generalnego Wojska Polskiego
40. Prezesi Sądu Najwyższego
41. Ambasadorowie RP
42. Podsekretarze stanu
43. Dowódcy generalni i operacyjni rodzajów wojsk sił zbrojnych
44. Komendant Główny Policji
45. Komendant Główny Państwowej Straży Pożarnej
46. Komendant Główny Straży Granicznej
47. Wojewodowie (inni)



48. Zastępcy prezesów urzędów centralnych
49. Dyrektorzy generalni ministerstw i urzędów centralnych
50. Prezes Sądu Apelacyjnego
51. Wicewojewoda
52. Prezes Sądu Okręgowego
53. Prezes Regionalnej Izby Obrachunkowej
54. Przewodniczący Samorządowego Kolegium Odwoławczego
55. Wicemarszałek województwa
56. Wiceprzewodniczący sejmiku województwa
57. Członek zarządu województwa
58. Radny wojewódzki
59. Dyrektor generalny Urzędu Wojewódzkiego
60. Skarbnik województwa
61. Starosta
62. Przewodniczący rady powiatu
63. Wicestarosta
64. Wiceprzewodniczący rady powiatu
65. Członek zarządu powiatu
66. Radny powiatowy
67. Sekretarz powiatu
68. Skarbnik powiatu
69. Wójt / burmistrz / prezydent miasta
70. Przewodniczący rady gminy / miasta
71. Zastępca wójta / burmistrza / prezydenta miasta
72. Wiceprzewodniczący rady gminy / miasta
73. Radny gminy / miasta
74. Sekretarz gminy / miasta
75. Skarbnik gminy / miasta
76. Sołtys



Uroczystość organizowana przez władze wojewódzkie z udziałem przedstawicieli władz państwowych, korpusu dyplomatycznego oraz władz miejscowych

1. Minister Spraw Wewnętrznych i Administracji
2. Wojewoda
3. Marszałek województwa
4. Przewodniczący sejmiku
5. Prezydent miasta, które jest gospodarzem
6. Ambasadorowie państw obcych akredytowani w Polsce
7. Biskup ordynariusz miejscowej diecezji
8. Prezes Instytutu Pamięci Narodowej
9. Szef Urzędu do Spraw Kombatantów i Osób Poszkodowanych
10. Posłowie na Sejm RP
11. Senatorowie
12. Podsekretarze stanu
13. Wicewojewoda
14. Starostowie (np. w kolejności alfabetycznej)
15. Wójtowie (np. w kolejności alfabetycznej)

Uroczystość organizowana przez władze wojewódzkie z udziałem parlamentarzystów, władz samorządowych, lokalnych i kościelnych

1. Wojewoda
2. Marszałek województwa
3. Przewodniczący sejmiku
4. Burmistrz / prezydent miasta gospodarza
5. Arcybiskup metropolita / biskup ordynariusz (miejscowy)
6. Posłowie na Sejm RP
7. Senatorowie RP
8. Posłowie do Parlamentu Europejskiego
9. Wicewojewoda
10. Prezes Sądu Okręgowego



11. Prezes Regionalnej Izby Obrachunkowej
12. Wicemarszałek województwa
13. Wiceprzewodniczący sejmiku województwa
14. Członek zarządu województwa
15. Radny wojewódzki
16. Dowódca jednostki wojskowej stacjonującej w województwie
17. Komendant Wojewódzkiej Policji
18. Komendant Wojewódzkiej Państwowej Straży Pożarnej
19. Dyrektor generalny Urzędu Wojewódzkiego
20. Skarbnik Województwa

Uroczystość organizowana przez władze lokalne z udziałem przedstawiciela władz centralnych, parlamentarzystów, władz samorządowych (powiatowych) i duchowieństwa

1. Sekretarz stanu w MSWiA (reprezentujący rząd RP)
2. Wojewoda
3. Prezydent miasta gospodarza
4. Biskup ordynariusz (miejscowy)
5. Posłowie na Sejm RP
6. Starosta
7. Przewodniczący rady powiatu
8. Członek zarządu powiatu
9. Radny powiatowy
10. Przewodniczący rady gminy / miasta

Uroczystość organizowana przez władze gminy z udziałem przedstawicieli władz wojewódzkich i powiatowych

1. Wojewoda
2. Wiceprzewodniczący sejmiku województwa
3. Starosta
4. Wójt gminy gospodarza
5. Przewodniczący rady gminy



6. Proboszcz
7. Radny wojewódzki
8. Zastępca wójta
9. Radny gminy
10. Sołtys

Uroczystości organizowane przez władze gminy z udziałem parlamentarzystów i władz samorządowych

1. Poseł na Sejm RP
2. Przewodniczący rady powiatu
3. Burmistrz miasta gospodarza
4. Przewodniczący rady miasta
5. Radny miasta



WSTĘP

Działalność w samorządzie terytorialnym w sposób oczywisty wiąże się z licznymi kontaktami z przedstawicielami innych władz, instytucji, grup i organizacji, a także, a może przede wszystkim z obywatelami. Coraz bardziej intensywne są międzynarodowe kontakty samorządów.

Niniejsze opracowanie ma w zwięzły i praktyczny sposób pomóc w codziennym zastosowaniu reguł *savoir-vivre* i wykorzystaniu niektórych zasad protokołu dyplomatycznego w pracy samorządowej. Wiedza na temat protokołu dyplomatycznego i *savoir-vivre* została zebrana kompleksowo w obszer-nych publikacjach przytoczonych w bibliografii.

II. SAVOIR-VIVRE I ETYKIETA

Savoir-vivre można określić jako dobre maniery, znajomość obyczajów, form towarzyskich i reguł grzeczności obowiązujących w danym środowisku. To też umiejętność radzenia sobie w różnych trudnych sytuacjach. *Savoir-vivre* jest uwarunkowany kulturowo i bywa odmienny w różnych częściach świata. Z kolei etykieta dyplomatyczna to przyjęte w dyplomacji i oficjalnych kontaktach między przedstawicielami różnych państw zwyczajowe, grzecznościowe formy zachowania. Natomiast protokół dyplomatyczny (w swym pierwotnym znaczeniu) to zbiór reguł i przepisów określających kwestie związane z organizacją oficjalnych kontaktów między najwyższymi przedstawicielami oraz między dyplomatami obcych państw.

Warto zaznaczyć, że *savoir-vivre*, a także zasady protokołu dyplomatycznego mają ułatwiać, a nie utrudniać nasze poruszanie się w życiu służbowym i towarzyskim.



WIZYTY I SPOTKANIA

Jednym z ważnych elementów pracy są spotkania i przyjmowanie wizyt. Mogą one mieć charakter zapoznawczy, kurtuazyjny, roboczy lub oficjalny. W zależności od rangi gościa oraz charakteru, tematyki spotkania, mogą one mieć różny scenariusz i przebieg. Zasadniczo spotkania takie mają miejsce w siedzibie urzędu. W sytuacjach gdy są połączone ze wspólnym posiłkiem często organizowane są w restauracjach.

To jak przebiega wizyta, a zwłaszcza pierwsze spotkanie jest wyrazem naszego szacunku dla gościa. Pozostawi też na gościu wrażenie, które będzie wpływać na powstającą lub istniejącą relację między gościem a gospodarzem.

Gość na umówione spotkanie powinien przybyć punktualnie. Składając wizytę powinniśmy starać się zaplanować ile czasu mogą zająć formalności w recepcji budynku lub związane z procedurami bezpieczeństwa. Jeżeli składamy wizytę osobie będącej w hierarchii służbowej lub społecznej wyżej od nas, w jej sekretariacie powinniśmy znaleźć się tuż przed rozpoczęciem spotkania. Ze swej strony gospodarz powinien zadbać, aby konieczne procedury związane z bezpieczeństwem przebiegały wobec gościa sprawnie i krótko.

Na gości najwyższej rangi (najważniejsze osoby w państwie, zwierzchnicy gospodarza, ambasadorowie obcych państw składający oficjalne wizyty) gospodarz powinien oczekiwać osobiście i powitać ich w holu lub przed wejściem do budynku.

Z kolei inni ważni goście powinni być w holu lub w recepcji powitani przez współpracownika (asystenta, sekretarza) gospodarza i zaprowadzeni do miejsca spotkania.

Goście, których nie zaliczymy do dwóch wyżej wymienionych grup, powinni być przez pracowników instytucji uprzejmie przywitani i skierowani do miejsca spotkania.

Goście mogą być przyjmowani w gabinecie gospodarza, w sali konferencyjnej lub w specjalnym salonie albo w salach recepcyjnych. Decyzja o wyborze miejsca spotkania zależy od możliwości lokalowych, charakteru spotkania, ilości



osób uczestniczących w spotkaniu, a także relacji, stopnia zażyłości między gościem a gospodarzem.

Spotkania w mniejszym gronie najczęściej odbywają się w gabinecie gospodarza. Gospodarz może powitać gościa w sekretariacie, jeżeli jest to pomieszczenie wystarczająco reprezentacyjne. Najczęściej jednak przywitanie następuje w samym gabinecie, po wprowadzeniu gościa przez jednego ze współpracowników gospodarza. Przywitanie następuje na stojąco, a następnie gospodarz zaprasza gościa do zajęcia miejsca. Nie przyjmujemy gości siedząc za biurkiem (tak możemy odbyć spotkanie ze współpracownikami). W przypadku spotkania o charakterze kurtuazyjnym najlepiej zaprosić gościa do zajęcia miejsca na kanapie (w przypadku jej braku w fotelu); miejsce gościa powinno znajdować się po prawicy gospodarza. Gospodarz zajmuje miejsce w swoim fotelu (w sytuacjach służbowych należy unikać zasiadania przez gospodarza i gościa na jednej kanapie). Ewentualnie towarzyszący współpracownicy zajmują miejsca w pobliżu swoich przełożonych, w fotelach lub na dostawionych krzesłach. Gość powinien zajmować miejsce najbardziej honorowe, z najlepszym widokiem.

Przed rozpoczęciem rozmowy zwykle proponuje się gościom jakiś napój, najczęściej kawę lub herbatę. Z takim zapytaniem do gościa może zwrócić się sekretarka gospodarza jeżeli gość przez chwilę oczekuje w sekretariacie na rozpoczęcie spotkania. W sytuacji gdy nie było takiej możliwości propozycję poczęstunku napojem składa gospodarz tuż po powitaniu, przed rozpoczęciem właściwej rozmowy. Gość powinien przyjąć ofertę nawet symbolicznego poczęstunku. Należy jednak pamiętać, aby zamówieniem takiego czy innego napoju nie wprawiać gospodarza w zakłopotanie – nie jesteśmy w lokalu gastronomicznym i siłą rzeczy wybór napojów jest raczej ograniczony. Można odmówić poczęstunku jeżeli wiemy, że spotkanie będzie bardzo krótkie.

Rozpoczynając spotkanie gospodarz wyraża zadowolenie z wizyty i przedstawia swoich towarzyszących współpracowników. Następnie gość przedstawia towarzyszące mu osoby oraz cel spotkania, jeżeli to on występował z inicjatywą spotkania.



Rozmowy w szerszym gronie najlepiej prowadzić przy stole konferencyjnym – czy to w gabinecie, czy też w sali konferencyjnej. Gość powinien zajmować miejsce honorowe, z najlepszym widokiem. Gospodarz zajmuje miejsce na wprost gościa. Współpracownicy zasiadają po bokach swoich przełożonych. Spotkanie kurtuazyjne trwa około 30 minut. Długość spotkania roboczego zwykle ustalana jest w zależności od spraw, które mają być omówione. Obie strony rozmowy powinny unikać przeciągania spotkania. W przypadku przedłużającego się spotkania dopuszczalna jest delikatna interwencja ze strony sekretarki lub asystenta przypominająca gospodarzowi o kolejnych zobowiązaniach.

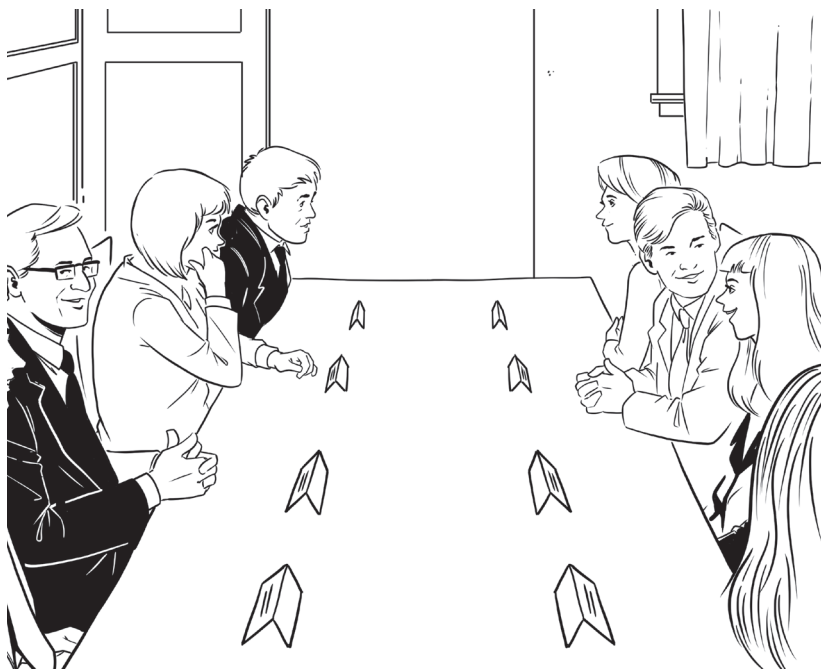
Kończąc spotkanie gość dziękuje za możliwość złożenia wizyty, a gospodarz odwzajemnia te podziękowania. Gospodarz odprowadza gościa do drzwi gabinetu lub do sekretariatu. Dalej ważnych gości odprowadzają współpracownicy gospodarza. Najważniejszych gości gospodarz powinien osobiście odprowadzić do wyjścia z budynku.

SPOTKANIA POŁĄCZONE Z POSIŁKIEM

Niektóre spotkania, wizyty mają bardziej rozbudowany program: oprócz właściwych rozmów mogą również obejmować wspólnie zwiedzanie miejscowości, jakiegoś zabytku lub ciekawego obiektu, wspólny udział w konferencji lub wydarzeniu kulturalnym. Takim dłuższym spotkaniom często towarzyszy wspólny posiłek. Jest to zwykle punkt kończący wizytę lub spotkanie (choćbyż możliwa jest wspólna kolacja przed koncertem, przedstawieniem czy innym wydarzeniem kulturalnym).

Do stołu zaprasza gospodarz i wskazuje miejsce głównemu gościowi. Jeżeli grupa uczestnicząca we wspólnym posiłku nie jest zbyt liczna gospodarz wskazuje miejsca wszystkim gościom. Grupę do ośmiu osób gospodarz powinien „rozsadzić” zasadniczo „z pamięci”. Przy rozsadzaniu gości stosujemy zasadę precedencji – porządku pierwszeństwa, starszeństwa uszeregowania osób według ich ważności z uwagi na piastowane funkcje i stanowiska. Nie na-





leży kwestii rozsadzenia gości pozostawiać improwizacji, warto przygotować sobie wcześniej plan stołu. Przy grupie większej niż osiem osób miejsca przy stole powinny być oznaczone specjalnymi kartonikami z imionami i nazwiskami biesiadników. Planując stół należy brać pod uwagę charakter danego posiłku – czy ma on charakter czysto roboczy, czy też jest bardziej towarzyską kontynuacją spotkania roboczego, albo też wydarzeniem całkowicie towarzyskim. Podczas posiłku o charakterze roboczym najwygodniejsze będzie posadzenie naprzeciwko siebie niejako dwóch delegacji: z jednej strony gościa i towarzyszących mu osób, z drugiej gospodarza i jego współpracowników. Do posiłku będącego swego rodzaju towarzyską kontynuacją spotkania roboczego warto zaplanować takie rozsadzenie, którym osoby towarzyszące gospodarzowi i goście będą wymieszane. Wtedy po prawicy i lewicy gospodarza będą siedzieć naprzemiennie współpracownicy gościa i gospodarza (i odpowiednio po stronie gościa). Taki układ stołu pozwala na stworzenie

luźniejszej atmosfery i łatwiejsze nawiązanie kontaktów niż stół, przy którym obie delegacje siedzą vis-a-vis.

SPOTKANIA W RESTAURACJACH

Obiady i kolacje w lokalach, a także coraz częściej robocze śniadania, są ważnym elementem utrzymywania relacji służbowych i towarzyskich, służą stworzeniu lepszego klimatu takich stosunków, pozwalają na rozmowy o charakterze bardziej osobistym.

Spotkanie takie zawsze inicjuje strona zapraszająca, która dokonuje rezerwacji stolika i reguluje rachunek. Gospodarz oczekuje na gościa w restauracji i po powitaniu wskazuje mu honorowe miejsce przy stole. Takie miejsce ma lepszy widok na salę restauracyjną lub przez okno na otoczenie restauracji. Gospodarz siada na wprost gościa lub mając go po prawicy. W przypadku większej grupy uczestniczącej w spotkaniu stosujemy klasyczne reguły rozsadzania gości przy stole.

Dania zamawiamy z karty. Gospodarz powinien być gotów zasugerować jakieś danie (danie regionalne lub danie, które w danej restauracji uważa za szczególnie warte spróbowania). Już ta część spotkania w restauracji daje okazję do budowania bardziej osobistej relacji z gościem – uzasadniamy wybór lokalu, w którym się spotykamy, sugerujemy jakąś specjalność lokalu. Gospodarz powinien również umiejętnie zasugerować ilość zamawianych dań – ma to wpływ na długość i rytm wspólnego posiłku, nie należy też zamawiać mniej lub więcej dań niż gość. Gość powinien przychylnie reagować na sugestie gospodarza, a ze swej strony nie powinien zamawiać najdroższych dań w karcie. Gospodarz proponuje również zamówienie napojów alkoholowych. Jeżeli gość odmawia, należy powstrzymać się od zamówienia alkoholu dla siebie.

Organizując w restauracji spotkanie na większą liczbę gości warto skorzystać z możliwości wcześniejszego ustalenia menu (z możliwością ewentualnego wyboru między dwoma daniami głównymi). Pozwoli to ograniczyć czas, który byłby potrzebny na zamawianie przez dużą grupę dań z karty i przeznaczyć go na właściwą rozmowę.



Kończąc posiłek gospodarz prosi o rachunek. Dyskretnie zapoznaje się z nim. Może również pożegnać gościa i pozostać w restauracji, aby uregulować należność.

PREZENTY I KWIATY



Ze spotkaniami oficjalnymi i szerzej kontaktami służbowymi czy towarzyskimi często wiąże się przekazanie lub wymiana prezentów. Prezent na być znakiem szacunku, sympatii lub pamięci; może być rodzajem „pamiątki” z wizyty. Dobierając prezent należy pamiętać, aby nie był zbyt kosztowny i nie wprawiał obdarowanego w zakłopotanie. W sytuacjach służbowych często wręczane są prezenty niejako standardowe: albumy, płyty, „gadżety” oznaczone logotypem. Warto w takich sytuacjach starać się nadać im bardziej personalnego charakteru i zastanowić się co może sprawić przyjemność obdarowanemu, co pozytywnie zapadnie mu w pamięci. Szczególnej staranności wymagają prezenty dla osób, które z racji swojej pozycji społecznej lub zawodowej otrzymują prezenty dosyć często.



Kwiaty można uznać również za formę prezentu. Kwiaty wręczamy osobiście lub za pośrednictwem posłańca. Kwiaty towarzyszą życzeniom, pozdrowieniom, gratulacjom lub podziękowaniom. Zasadniczo ofiarowuje się kwiaty paniom oraz starszym wiekiem mężczyznom. Wybierając kwiaty, które mają być ofiarowane pamiętajmy o tym, że w różnych środowiskach różnym kwiatom i różnym kolorom kwiatów nadaje się określone znaczenia – mają one przekazać lub wzmocnić jakiś określony sygnał. Ofiarowane mogą być zarówno kwiaty cięte, jak i doniczkowe (z tym, że doniczkowe zrzęcniej przekazać przez posłańca). Osobiście kwiaty cięte wręczamy bez opakowania (chyba, że jest to przezroczysty celofan), łądogami do dołu. Do kwiatów przekazywanych przez posłańca należy dołączyć wizytówkę lub krótką wiadomość.

WIZYTÓWKI

Karta wizytowa czy też bilet wizytowy – powszechnie nazywany wizytówką - to prostokątny kartonik, który przy zawieraniu znajomości służy do przekazania podstawowych danych o jej właścicielu. Wizytówka zawiera kilka informacji o osobie, która ją wręcza: imię i nazwisko, posiadany stopień naukowy, służbowy lub wojskowy, pełnioną funkcję (osoby emerytowane mogą podać najważniejszą funkcję pełnioną w przeszłości), adres służbowy, numer telefonu i adres poczty elektronicznej.

Wizytówki świadczą o ich właścicielach, powinny więc być w miarę proste i eleganckie. Należy je drukować na sztywnych kartonikach o rozmiarach 50 x 90 mm. Wykorzystywany do nich papier powinien być sztywny i jasny, układ wizytówki i szata graficzna prosta i przejrzysta (maksymalnie dwa rodzaje i rozmiary czcionki). Wizytówki mogą być opatrzone godłem państwowym, herbem województwa lub miejscowości, logiem instytucji, którą reprezentuje dana osoba. Na wizytówkach najczęściej nie umieszcza się numeru telefonu komórkowego, chyba że jest to jedyny służbowy kontakt telefoniczny do jej właściciela. Nie należy na wizytówkach umieszczać fotografii, dodawać dodatkowych ornamentów czy tekstów. Generalnie warto pamiętać, że im



wyższą pozycję zajmuje dana osoba, tym prostsza i zawierająca mniej informacji jest jej wizytówka.

Osoby utrzymujące szerokie kontakty międzynarodowe oprócz wizytówek w języku polskim posługują się również wizytówkami w języku obcym, najczęściej angielskim. Trzeba podkreślić, że nie należy posługiwać się „wizytówkami dwustronnymi” zawierającymi z jednej strony informacje w języku polskim, a z drugiej w języku obcym. Takie wizytówki po prostu są nieeleganckie, choć mogą być w pewnych okolicznościach uznawane za praktyczne.

Podczas spotkań o charakterze służbowym i roboczym wymiana wizytówek następuje zwykle na ich początku. Zwłaszcza gdy spotkanie odbywa się w większym, kilkusobowym gronie ułatwia to zorientowanie się kto w nim uczestniczy i jaką dokładnie pełni funkcję. W przypadku służbowych spotkań kurtuazyjnych lub w wąskim (dwu, trzyosobowym) gronie bardziej eleganckie jest wręczenie wizytówki pod koniec rozmowy. Przy takich spotkaniach obie strony dosyć dokładnie wiedzą z kim się spotykają (bardzo często za pośrednictwem sekretariatów następuje wcześniejsza wymiana CV rozmów-



ców, a czasami z uwagi na rangę rozmówców wręcz nie ma takiej potrzeby), a wręczenie wizytówki przy zakończeniu spotkania jest zaproszeniem do dalszych kontaktów.

Przy okazjach towarzyskich, na przykład podczas przyjęć, wymiana wizytówek jest nieobowiązkowa i powinna mieć miejsce na koniec rozmowy. Przyjęcia stojące swoim charakterem tworzą świetną okazję do nawiązania nowych kontaktów i naturalnej w takich okolicznościach wymiany wizytówek. Należy jednak unikać wymiany wizytówek podczas przyjęć zasiadanych - można to zrobić na końcu przyjęcia, wstając od stołu lub przy okazji pożegnania z nowopoznanym sąsiadem. W sytuacjach towarzyskich z inicjatywą wymiany wizytówek wychodzi osoba starsza lub zajmująca wyższą pozycję w hierarchii. Wizytówkę wręczamy w sposób staranny i zindywidualizowany, jest to element przedstawienia się i zachęta do przyszłego kontaktu. Możemy zdecydować się na ręczne dopisanie na wizytówce numeru telefonu komórkowego, pamiętając, że jest to gest specjalny wobec osoby, której wizytówkę wręczamy. Wizytówki można również wykorzystywać na inne sposoby: dołączając je do przekazywanych prezentów, wysyłanych kwiatów, czy też dokumentów i materiałów przesyłanych adresatowi bez specjalnego listu. W takich sytuacjach na wizytówkach (po stronie zadrukowanej) można dokonać krótkich dopisków i przesłać pozdrowienia, podziękowania lub życzenia.

KORESPONDENCJA OFICJALNA

Listy oficjalne podpisywane przez przedstawicieli władz samorządowych powinny być pisane starannym językiem, być uprzejme, mieć staranną formę i przejrzysty układ. W listach należy unikać żargonu urzędniczego. Listy takie należy pisać na jasnym papierze, dobrej jakości. Eleganckim będzie unikanie używania na listach pieczętek, zarówno w nagłówku, jak i przy podpisie. Znacznie lepiej informacje o instytucji nadawcy oraz imię, nazwisko i funkcję osoby podpisującej wydrukować razem z tekstem listu niż dodawać na liście odcisk pieczęci (stosowanej na innych dokumentach czy też formularzach).

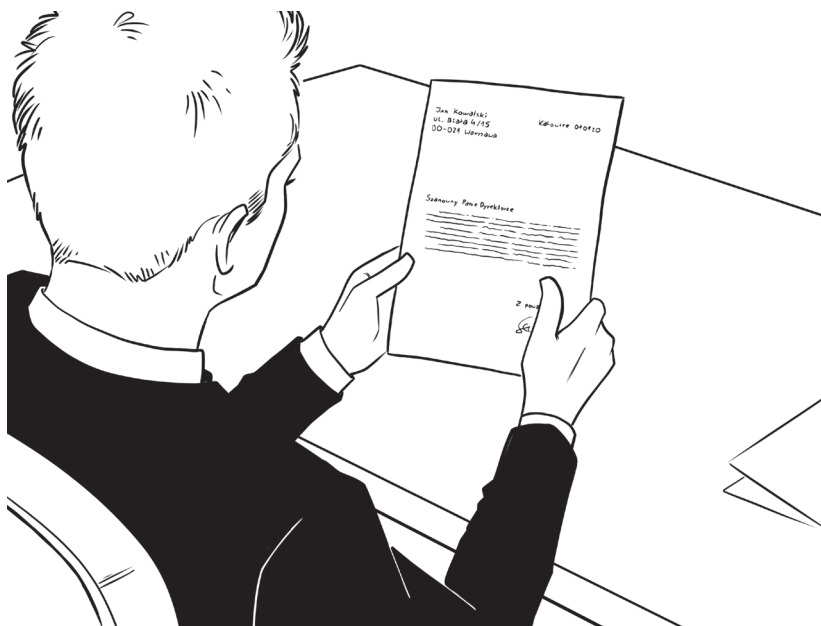


List powinno się adresować, zarówno na kopercie, jak i na samym liście, poprzedzając imię i nazwisko odbiorcy wyrazem „Pan” lub „Pani”.

List powinien zawierać odpowiednią formułę grzecznościową otwierającą i zamykającą. Do osób nieznanych należy w korespondencji zwracać się „Szanowna Pani”, „Szanowny Panie”. Jeżeli znamy funkcję, stopień, stanowisko adresata dodajemy je w formule otwierającej – „Szanowny Panie Premierze”, „Szanowny Panie Marszałku”, „Szanowna Pani Minister”. W polskiej tradycji używamy jako tytuł również nazwy funkcji pełnionej przez adresata w przeszłości.

Jako końcowa formuła grzecznościowa najczęściej używane są „Z poważaniem” lub „Z wyrazami szacunku”. Bardziej elegancka wydaje się forma „Łączę wyrazy szacunku”. Wymienione formy wydają się być uniwersalne, ważne jest jednak zróżnicowanie wynikające z relacji, stopnia znajomości jakie nas łączą w adresatem listu, jak jego pozycja społeczna i zawodowa.

Zwracając się listownie do Prezydenta RP powinniśmy użyć formuły otwierającej „Szanowny Panie Prezydencie” lub wręcz „Wielce Szanowny Panie



Prezydencie”, a zakończyć formułą „Łączę wyrazy najwyższego szacunku” lub „Łączę wyrazy głębokiego poważania”.

Pisząc do osoby zajmującej zbliżoną do naszej pozycję zawodową możemy zakończyć formułą „Z poważaniem”. Listy adresowane do osób, z którymi pozostajemy w bliższej, równorzędnej relacji zawodowej możemy zakończyć przekazaniem pozdrowień – „Łączę/przesyłam pozdrowienia/serdeczne pozdrowienia”.

Chcąc okazać szacunek adresatowi listu formuły grzecznościowe na wydrukowanym liście dopisujemy ręcznie. Należy pamiętać, aby uczynić to starannym charakterem pisma.

List wysyłamy w formie papierowej. Jeżeli istnieje potrzeba pilnego przekazania listu można uczynić to pocztą elektroniczną, przekazując zeskanowany dokument lub wysyłając go w formie tekstowej.

List wysyłany pocztą elektroniczną również musi być opatrzony zwrotami grzecznościowymi.

ROZMOWY TELEFONICZNE

Rozmowa telefoniczna jako forma utrzymywania kontaktów i stały element pracy wymaga zachowania pewnych reguł. Służbowa rozmowa telefoniczna zastępuje nam spotkanie bezpośrednie, pomaga załatwić pilną sprawę lub dodatkowo naświetlić kwestie przedstawione w korespondencji pisemnej. W relacjach oficjalnych i służbowych rozmowa telefoniczna powinna być raczej krótka. Po przedstawieniu się i wymianie zwyczajowych uprzejmości dzwoniący powinien zadbać, aby rozmowa była skoncentrowana na sprawach istotnych.

Rozmowa telefoniczna jest naturalnym sposobem służbowego komunikowania się między osobami równorzędnymi. Do przełożonych telefonujemy w sprawach bardzo pilnych i bardzo ważnych. Przełożeni mają większą swobodę w tym zakresie, oczywiście z zachowaniem ogólnych reguł.

Pomimo bardzo dynamicznego rozwoju telefonii komórkowej, dla rozmów o charakterze służbowym bardziej stosowne jest korzystanie w pierwszej kolej-



ności z telefonów stacjonarnych. Przynajmniej dzwoniący powinien najpierw próbować połączyć się z numerem stacjonarnym osoby, do której telefonuje. Takie podejście zwiększa prawdopodobieństwo, że służbowa rozmowa telefoniczna nie zaskakuje rozmówcy. Rozmowy służbowe zasadniczo prowadzi się w godzinach pracy. Sytuacje nadzwyczajne uzasadniają takie rozmowy w innych porach.

Wiele rozmów oficjalnych i służbowych jest łączonych przez sekretariaty. W takich sytuacjach obowiązuje zasada, że to osoba dzwoniąca czeka na połączenie i jest łączona z sekretariatem odbiorcy połączenia. Zasady tej nie stosuje się przy łączeniu rozmów z dzwoniącymi osobami bardzo wysokiej rangi, a także w relacjach przełożony – podwładny.

Należy pamiętać, że reguły dobrego wychowania wymagają, aby oddzwaniać kiedy nie było możliwości odebrania telefonu lub połączenia rozmowy.

Praktycznie wszyscy korzystamy z telefonów komórkowych. Wiele osób nie rozstaje się z tymi urządzeniami. Możliwość stałego korzystania z telefonów zmieniła świat, w którym żyjemy. Korzystając z telefonów komórkowych, zarówno w sytuacjach służbowych, jak i towarzyskich, należy mieć na uwadze osoby do których telefonujemy i te, które w danej chwili są w naszym otoczeniu. Telefony komórkowe muszą pozostać wyciszone podczas uroczystości, nabożeństw, wykładów, konferencji, koncertów i spektakli. Zdecydowanie powinny też być wyciszone podczas spotkań i rozmów, a także wspólnych posiłków. Jeżeli oczekujemy na jakąś pilną i ważną wiadomość i musimy pozostawić telefon włączony winniśmy uprzedzić o tym rozmówców. Odbierając w takiej sytuacji telefon należy przeprosić uczestników spotkania i na chwilę oddalić się w celu przeprowadzenia krótkiej rozmowy telefonicznej. Rozmowy telefonicznie powinny być prowadzone w sposób dyskretny, aby nie przeszkadzać innym. Podczas posiłków nie kładziemy telefonu na stole. Należy unikać tego również podczas spotkań oficjalnych. Naturalne natomiast wydaje się, że podczas spotkań roboczych współpracownicy trzymają swoje telefony komórkowe na stole konferencyjnym.



ETYKIETA

Rozwój kontaktów i relacji utrzymywanych za pośrednictwem Internetu spowodował powstanie zbioru zasad zachowania w sieci, swoistej obowiązującej, ale nieskodyfikowanej etykiety. Zasady etykiety wynikają wprost z zasad dobrego zachowania – *savoir-vivre'u*, a także z natury i technicznych ograniczeń danej usługi internetowej. Przede wszystkim należy pamiętać, że w Internecie nie pozostaje się anonimowym i ponosi się odpowiedzialność za swoje słowa.

Zalecenia etykiety dotyczą różnych obszarów aktywności w sieci:

- zaangażowania w grupy i listy dyskusyjne (między innymi: zakaz spamowania, zakaz używania wulgaryzmów, zakaz prowokowania kłótni, stosowanie się do reguł pisania obowiązujących w danej grupie, zakaz wysyłania wiadomości do wielu osób naraz z podaniem adresów poczty elektronicznej – należy stosować kopię ukrytą)
- korzystania z usług interaktywnych takich jak: komunikatory, czaty, fora dyskusyjne na stronach www (między innymi: zakaz nagabywania osób, które tego sobie nie życzą, stosowanie odpowiednich dla danej usługi zasad dotyczących polskich znaków diakrytycznych, zakaz ciągłego pisania wielkimi literami, zakaz floodowania – wysyłania identycznych wiadomości w krótkich odstępach).

Korzystając z poczty elektronicznej należy pamiętać o tajemnicy korespondencji i nie przekazywać dalej wiadomości, bez zgody nadawców lub adresatów.

UBIÓR

Nasz ubiór z jednej strony powinien być stosowny do okoliczności, z drugiej do naszego wieku i zawodu lub pełnionej funkcji. Nasz staranny ubiór jest wyrazem szacunku wobec innych. Daje pewną szansę pokazania naszej osobowości. Warto, aby jednocześnie był wygodny. Nie zawsze powyższe wymagania spełnia ubiór modny.



Pełniąc funkcje publiczne, a także uczestnicząc w wydarzeniach oficjalnych czy kulturalnych należy szczególnie pamiętać o dostosowaniu stroju do okazji.

W zaproszeniach na niektóre wydarzenia możemy znaleźć informację o wymaganym stroju. Z uwagi na szacunek wobec gospodarza do tego wymogu należy się dostosować. Jest to ważne także dla naszego samopoczucia – źle dobrany do okoliczności ubiór, nawet gdy nie będzie komentowany przez innych uczestników wydarzenia, może nas krępować. Tak może być zarówno w przypadku zbyt swobodnego, jak i zbyt oficjalnego stroju. Zawsze lepiej jest być ubranym skromniej niż zbyt oficjalnie.

Jeżeli nie mamy informacji o wymogu stroju generalnie różne sytuacje możemy podzielić na trzy grupy:

Oficjalne:

dla panów - ciemny garnitur, najlepiej granatowy lub szary (ale należy unikać czarnego), biała koszula i elegancki, stonowany krawat;

dla pań – ciemna suknia (krótka) lub ciemny żakiet.

Okazje służbowe:

dla panów - garnitur lub zestaw koordynowany (marynarka i spodnie), koszula biała, niebieska, ewentualnie blad różowa lub w paski, odpowiednio dopasowany krawat;

dla pań – stosowny żakiet (ze spódnicą lub spodniami), stonowane kolory stycznie sukni;

(Można wyobrazić sobie sytuacje służbowe, w których garnitur lub krawat będą „nie na miejscu” – wtedy najlepiej ubrać zestaw koordynowany (marynarkę i spodnie), który można kolorystycznie zestawiać stosownie do okazji.

Okazje towarzyskie półprywatne i prywatne:

dla panów - w zależności od charakteru wydarzenia – nieformalne zestawy z marynarką, sportową kurtką czy też swetrem, bardzo kolorowe (gładkie, w pasy lub w kratę) koszule, w niektórych sytuacjach (plenerowych i sportowych) wręcz dopuszczalne są dżinsy;

dla pań – w zależności od charakteru wydarzenia sukienki lub zestawy ze spodniami, kolorowe i często o sportowym charakterze.



Na tego rodzaju wydarzenia reguły są najluźniejsze, większa swoboda dopuszczalna, ale i dobranie odpowiedniego stroju bywa najtrudniejsze.

Dwie generalne reguły:

- im bardziej oficjalne wydarzenie, (a także im później w ciągu dnia ma miejsce) tym ciemniejszy strój jest bardziej właściwy;
- im wyższą funkcję ktoś sprawuje, tym bardziej stonowane powinien nosić ubiory.

ORDERY I ODZNACZENIA

Ordery i odznaczenia są nadawane przez głowy państw i stanowią najwyższą formę wyrażenia uznania obywatelom za ich wybitne osiągnięcia, zasługi cywilne i wojskowe. Nadawaniu i noszeniu orderów i odznaczeń towarzyszą określone reguły ceremoniału i etykiety. W Polsce ordery i odznaczenia państwowe nadaje Prezydent RP. Odznaki orderów i odznaczeń wręcza Prezydent RP lub upoważniona do tego osoba. Ordery i odznaczenia mogą być wręczane w imieniu Prezydenta przez wojewodę. Odznakę Medalu za Długoletnie Pożycie Małżeńskie w imieniu Prezydenta mogą wręczać: marszałek województwa, starosta, wójt, burmistrz lub prezydenta miasta.

Zgodnie z obowiązującymi przepisami pełne odznaki orderów i odznaczeń nosi się głównie podczas:

- uroczystości państwowych z udziałem Prezydenta RP, marszałków Sejmu i Senatu, premiera,
- uroczystych obchodów świąt narodowych i wojskowych,
- wręczania odznak orderów i odznaczeń,
- innych uroczystości państwowych, stosownie do zaleceń zawartych w zaproszeniu.

W praktyce pełne odznaki orderów i odznaczeń w wymienionych sytuacjach noszą wojskowi, funkcjonariusze służb mundurowych oraz kombataneci. Pozostałe osoby powinny kierować się wskazówkami na zaproszeniach co do stroju i noszenia orderów. Podczas wymienionych uroczystości zasadniczo występu-



je się w ubraniach wyjściowych, można więc przypiąć rozetkę lub wstążeczkę orderu lub odznaczenia. Warto, aby taki zwyczaj się rozpowszechniał i wręcz był stosowany podczas lokalnych obchodów świąt państwowych oraz innych uroczystości (również bez udziału najwyższych władz państwowych).

Osoby, które zostały uhonorowane przez inne państwa nadaniem orderu lub odznaczenia mogą okazać szacunek i sympatię przedstawicielom tego państwa przypinając rozetkę lub wstążeczkę orderową podczas wspólnych spotkań lub udziału w wydarzeniach organizowanych przez przedstawicielstwa dyplomatyczne tych państw. Rozetkę (która jest wykonana ze wstążeczki w kolorach wstążki orderowej i ma średnicę ok. 6-8 mm) nosi się na lewej klapie ubioru. Wstążeczkę (o szerokości 4 mm) w kolorach danego orderu lub odznaczenia umieszcza się ukośnie w dół, między dziurką lewej klapy ubioru a wewnętrzną stroną tej klapy.

Nosi się tylko jedną rozetkę (najstarszego posiadanego orderu), natomiast wstążeczkę można nosić równocześnie z rozetką. Dopuszczalne jest również założenie dwóch wstążeczek.

Osoby, którym są wręczane ordery lub odznaczenia powinny zwrócić uwagę na odświętny charakter ubioru jakiego wymaga taka szczególna uroczystość, a także na względy praktyczne – najodpowiedniejszy jest ubiór z klapami układanymi (marynarka, żakiet), tak aby było możliwe przypięcie odznaki do lewej klapy.



LITERATURA:

1. D. Dziewulak, *Precedencja stanowisk publicznych w Polsce*, Biuro Analiz Sejmowych, Analizy BAS nr 2 (10), Warszawa 2009.
2. T. Orłowski, *Protokół Dyplomatyczny. Między tradycją a nowoczesnością*, PISM, Warszawa 2015.
3. J. Sibora (oprac.), *Protokół Dyplomatyczny i ceremoniał państwowy II RP*, PISM, Warszawa 2010.
4. J. Sutor, *Etykieta dyplomatyczna z elementami protokołu i ceremoniałów*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
5. T. Orłowski, A. Szteliga, *Etykieta menedżera*, Katowice 2014.
6. J. Sutor, *Etykieta dyplomatyczna z elementami protokołu i ceremoniału*, Warszawa 2016.



NARODOWY
INSTYTUT
SAMORZĄDU
TERYTORIALNEGO



Protokół dyplomatyczny, savoir-vivre i etykieta to wiedza i praktyka, która stale się rozwija, zachowując mniej lub bardziej, w zależności od potrzeby i sytuacji, uroczysty charakter. Zebranie w jednym uporządkowanym opracowaniu zasad pierwszeństwa i starszeństwa osób świeckich i duchownych, urzędów, instytucji i kościoła katolickiego na poziomie najważniejszych stanowisk w Polsce oraz precedencja stanowisk rządowo-samorządowych w województwie, powiecie i gminie jest bardzo pożyteczną poradą dla każdego, kto organizuje lub przewodniczy różnego rodzaju publicznym formom spotkań. Omawiane są też poszczególne czynności doprowadzające do danej uroczystości, jak i po jej zakończeniu, między innymi warianty zajmowania miejsc, kolejność wystąpień, złożenia wieńców, czy wpis do księgi pamiątkowej.

Autor przybliży czytelnikowi różne umiejętności taktownego poruszania się w stosunkach krajowych i międzynarodowych na płaszczyźnie służbowej i prywatnej. Są to wartości ponadczasowe, które mogą być w pewnej mierze wzbogacone historią i tradycją miejsca.

Dlatego protokół dyplomatyczny, savoir-vivre i etykietę można traktować jako spójnik między tradycją a współczesnością. Przedstawia nam ten obszar praktyczna wiedza prezentowana przy omawianiu zachowania się przy różnych spotkaniach, wizytach i posiłkach. Towarzyszy tym opisom informacja taka jak: ubiór, prezenty, wizytówki czy rozmowy i korespondencja.

Poradnik służy do wyrabiania u Czytelnika m.in. kultury współżycia tj. dobrych manier, ogłady i dobrego gustu oraz umiejętności odpowiedniego zachowania się w różnych sytuacjach zawodowych, jak i prywatnych.

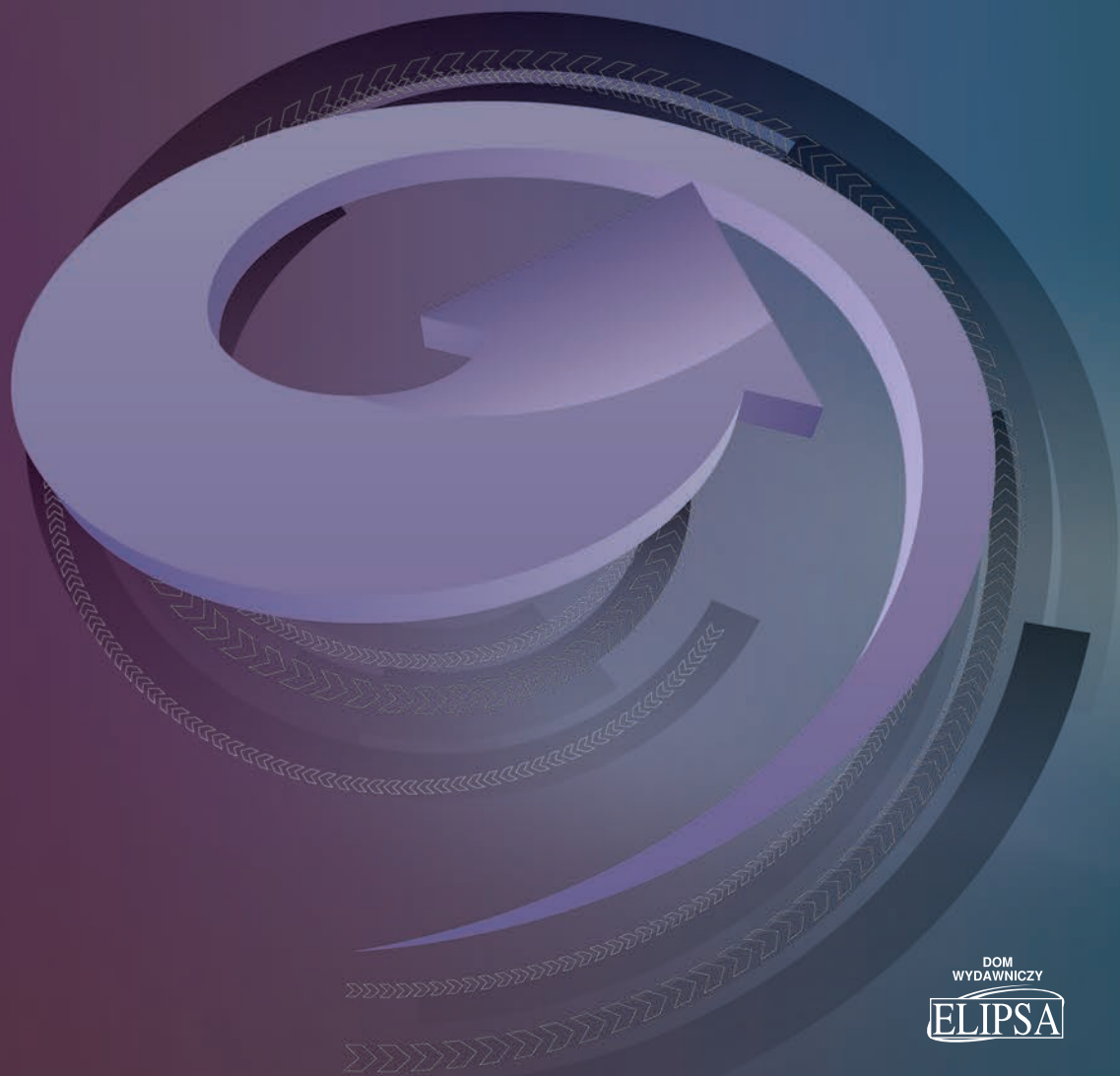
Niniejsze wydawnictwo jest zgrabną prezentacją zbiorczego, zwartej ujęcia tego co będzie bardzo przydatne w działalności samorządowca.

To oczekiwana, praktyczna i bardzo wartościowa pozycja wydawnicza.

dr Witold Rybczyński, ambasador ad personam

Redakcja naukowa
Grzegorz Rydlewski

DECYDOWANIE PUBLICZNE



DECYDOWANIE PUBLICZNE

DECYDOWANIE PUBLICZNE

**POLSKA NA TLE INNYCH PAŃSTW
CZŁONKOWSKICH UNII EUROPEJSKIEJ**

**Redakcja naukowa
Grzegorz Rydlewski**



WARSZAWA 2011

Publikacja dofinansowana przez Wydział Dziennikarstwa i Nauk Politycznych
Uniwersytetu Warszawskiego

Recenzenci:

prof. dr hab. Tadeusz Bodio

prof. dr hab. Marek Chmaj

Redakcja: Ewa Jasiecka

Projekt okładki: Agnieszka Miłaszewicz

Korekta: zespół

© Copyright by Authors and Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2011

ISBN 978-83-7151-049-6



Opracowanie komputerowe, druk i oprawa:

Dom Wydawniczy ELIPSA,

ul. Inflancka 15/198, 00-189 Warszawa

tel./fax 22 635 03 01, 22 635 17 85, e-mail: elipsa@elipsa.pl

www.elipsa.pl

SPIS TREŚCI

Wstęp	9
Rozdział 1. <i>Grzegorz Rydlewski</i> — Decydowanie	13
1.1. Decyzje i decydowanie	13
1.2. Sytuacja decyzyjna	15
1.3. Proces decyzyjny	16
1.4. System decyzyjny	18
1.5. Mechanizmy i techniki decyzyjne	18
1.6. Ograniczenia praktycznego znaczenia ujęć modelowych decydowania	24
Rozdział 2. <i>Grzegorz Rydlewski</i> — Decydowanie w przestrzeni publicznej	27
2.1. Przestrzeń publiczna	27
2.2. Pole decydowania publicznego	31
2.3. Specyfika podmiotowa decydowania publicznego	34
2.4. Specyfika przedmiotowa decydowania publicznego	38
2.5. Charakter sytuacji decyzyjnych w przestrzeni publicznej	39
2.6. Kontekst kultury politycznej społeczeństwa	41
2.7. Kierunki zmian w decydowaniu publicznym	50
Rozdział 3. <i>Grzegorz Rydlewski</i> — Prakseologia decydowania publicznego	58
3.1. Decydowanie jako działalność praktyczna	58
3.2. Kryteria wartościowania decyzji w przestrzeni publicznej	59
3.3. Główne napięcia i błędy w decydowaniu w przestrzeni publicznej ..	60
3.4. Mechanizmy wspomagania procesów decyzyjnych w przestrzeni publicznej	63
3.5. Przesłanki skuteczności i efektywności w decydowaniu publicznym ..	64
Rozdział 4. <i>Jarosław Szymanek</i> — Decydowanie parlamentarne	70
4.1. Pole decydowania parlamentarnego	70
4.2. Strona podmiotowa decydowania parlamentarnego	82
4.3. Strona przedmiotowa decydowania parlamentarnego	93
4.4. Strona proceduralna decydowania parlamentarnego	101

4.5. Decydowanie parlamentarne w Polsce na tle innych państw członkowskich Unii Europejskiej	113
Rozdział 5. Jarosław Szymanek — Decydowanie przez Prezydenta RP ...	116
5.1. Pole decydowania przez Prezydenta RP	116
5.2. Strona podmiotowa decydowania przez Prezydenta RP	131
5.3. Strona przedmiotowa decydowania przez Prezydenta RP	141
5.4. Strona proceduralna decydowania przez Prezydenta RP	150
5.5. Decydowanie przez Prezydenta RP na tle innych państw członkowskich Unii Europejskiej	161
Rozdział 6. Grzegorz Rydlewski — Decydowanie rządowe	165
6.1. Pole decydowania rządowego	165
6.2. Strona podmiotowa decydowania rządowego	169
6.3. Strona przedmiotowa decydowania rządowego	177
6.4. Strona proceduralna decydowania rządowego	178
6.5. Decydowanie rządowe w Polsce na tle innych państw członkowskich Unii Europejskiej	185
Rozdział 7. Jolanta Itrich-Drabarek — Decydowanie w organach stanowiących i wykonawczych samorządu terytorialnego	191
7.1. Pole decydowania przez organy samorządu terytorialnego	191
7.2. Strona podmiotowa decydowania przez organy samorządu terytorialnego	194
7.3. Strona przedmiotowa decydowania przez organy samorządu terytorialnego	197
7.4. Strona proceduralna decydowania przez organy samorządu terytorialnego	201
7.5. Decydowanie przez organy samorządu terytorialnego w Polsce na tle innych państw członkowskich Unii Europejskiej	205
Rozdział 8. Andżelika Mirska — Decydowanie w trybie postępowania administracyjnego	210
8.1. Pole decydowania w trybie postępowania administracyjnego	210
8.2. Strona podmiotowa decydowania w trybie postępowania administracyjnego	215
8.3. Strona przedmiotowa decydowania w trybie postępowania administracyjnego	218
8.4. Strona proceduralna decydowania w trybie postępowania administracyjnego	220
8.5. Główne napięcia i kierunki zmian w decydowaniu administracyjnym	224

8.6. Decydowanie w trybie postępowania administracyjnego w Polsce na tle innych państw członkowskich Unii Europejskiej	227
--	-----

Rozdział 9. Izolda Bokszczanin — Mechanizmy demokracji bezpośredniej w decydowaniu publicznym	231
9.1. Pole decydowania w trybie demokracji bezpośredniej	231
9.2. Strona podmiotowa decydowania w trybie demokracji bezpośredniej	240
9.3. Strona przedmiotowa decydowania w trybie demokracji bezpośredniej	244
9.4. Strona proceduralna decydowania w trybie demokracji bezpośredniej	249
9.5. Decydowanie w trybie demokracji bezpośredniej w Polsce na tle innych państw członkowskich Unii Europejskiej	256

Rozdział 10. Grzegorz Rydlewski — Decydowanie w sprawach bezpieczeństwa wewnętrznego	262
10.1. Pole decydowania w sprawach bezpieczeństwa wewnętrznego	262
10.2. Strona podmiotowa decydowania w sprawach bezpieczeństwa wewnętrznego	267
10.3. Strona przedmiotowa decydowania w sprawach bezpieczeństwa wewnętrznego	275
10.4. Strona proceduralna oraz problemy funkcjonalne decydowania w sprawach bezpieczeństwa wewnętrznego	278
10.5. Decydowanie w Polsce w sprawach bezpieczeństwa wewnętrznego na tle innych państw członkowskich Unii Europejskiej	290

Rozdział 11. Stanisław Sulowski — Decydowanie w sprawach polityki zagranicznej państwa	293
11.1. Polityka zagraniczna jako specyficzna dziedzina polityki	293
11.2. Specyfika decydowania w polityce zagranicznej	294
11.3. Podmiotowy aspekt decydowania w polityce zagranicznej	298
11.4. Przedmiotowy aspekt decydowania w polityce zagranicznej	301
11.5. Procesualny aspekt decydowania w polityce zagranicznej	302
11.6. Podejmowanie decyzji w polskiej polityce zagranicznej	304

Rozdział 12. Tomasz Kołodziej — Decydowanie w sprawach stanowiska państwa w relacjach z Unią Europejską	309
12.1. Pole decydowania w sprawach stanowiska państwa w relacjach z Unią Europejską	309
12.2. Strona podmiotowa decydowania w sprawach stanowiska państwa w relacjach z Unią Europejską	310

12.3. Strona przedmiotowa decydowania w sprawach stanowiska państwa w relacjach z Unią Europejską	317
12.4. Strona proceduralna decydowania w sprawach stanowiska państwa w relacjach z Unią Europejską	325
12.5. Decydowanie w Polsce w sprawach stanowiska państwa w relacjach z Unią Europejską na tle innych państw	329
Informacja o autorach	341

WSTĘP

Państwo można obrazowo przedstawić jako wielką przestrzeń decyzyjną, w ramach której symultanicznie rozstrzygane są kwestie o fundamentalnym znaczeniu dla jednostek, grup pośrednich oraz funkcjonowania samego państwa i jego relacji z podmiotami ponadnarodowymi i ponadpaństwowymi.

Decydowanie, które odbywa się w tej przestrzeni, jest jednym z zasadniczych problemów badawczych o charakterze politologicznym. W polu zainteresowań badaczy znajdują się w szczególności mechanizmy decyzyjne, błędy i napięcia towarzyszące decydowaniu oraz przesłanki i metody wyboru optymalnego działania. Sedno decyzji tkwi w wyborze najlepszego wariantu zachowania spośród zbioru dostępnych działań, przy uwzględnieniu obowiązujących lub dowolnie przyjętych kryteriów. Skuteczność i efektywność decydowania publicznego urastają współcześnie — w sytuacji nasilającej się konkurencji na wielu różnych płaszczyznach i wyczerpywania się prostych rezerw — do rangi jednego z podstawowych uwarunkowań zdolności państwa oraz jego instytucji ustrojowych i politycznych do wykonywania swoich zadań.

Wylania się nowy model organizacji i funkcjonowania sfery publicznej, którego wyznacznikami są wielopoziomowość, wielopodmiotowość i wielopasmowość; być może pozwoli on lepiej wykorzystać zasoby naturalne, społeczne, polityczne i materialne, pozostające w dyspozycji poszczególnych państw. Obok stosunków o charakterze władczym pojawiają się w tym obszarze liczne relacje o charakterze partycypacyjnym. Zmienia się usytuowanie państw i rządów w decydowaniu publicznym. Zaczynają się kształtować nowe relacje między rządem, zarządzaniem i administrowaniem, a także między polityką i administracją oraz między polityką i ekonomią.

Nadszedł więc czas, by całościowo zbadać rozwiązania instytucjonalne, proceduralne i kadrowe funkcjonujące w domenie publicznej w Polsce. Z doświadczeń innych współczesnych państw można czerpać interesujące przykłady: a) nowego definiowania swojej misji przez organy państwa, partie polityczne i struktury społeczeństwa obywatelskiego; b) nowych sposobów legitymizacji czy afiliacji tych podmiotów; c) ukierunkowania prakseologicznego; d) uczenia się sposobów zwiększania zasobów działania oraz przygotowania do efektywnego decydowania w warunkach zmienności i konfliktowości sfery publicznej.

Publikacja niniejsza stawia sobie za cel przedstawienie tematyki decydowania publicznego w Polsce w ujęciu funkcjonalnym, w sposób systemowy i całościowy, na tle innych państw członkowskich Unii Europejskiej, z uwzględnieniem

uwarunkowań i kierunków zmian zachodzących w tej dziedzinie. Nie unikając oceniania i opisywania praktyk decyzyjnych, rozważania zawarte w tej książce idą w kierunku analizy i wyjaśniania mechanizmów szeroko pojętego decydowania publicznego oraz sformułowania wniosków prognostycznych.

W ciągu ostatnich dwudziestu lat w Polsce dokonują się jakościowe zmiany, których istotnym elementem, a w dużej mierze również uwarunkowaniem, jest konsolidacja i odnowa demokracji. Mają w tym udział zarówno te zjawiska i procesy, które wynikają ze zmian ustrojowych wprowadzonych w naszym kraju, jak i te, które stanowią reakcję na zmiany zachodzące współcześnie w innych krajach. Praktyka dowodzi, że innowacyjne doskonalenie rozwiązań dotyczących instytucji i mechanizmów demokracji jest w obecnej sytuacji intensywnych i wielowymiarowych zmian w świecie jednym z istotnych czynników poprawy funkcjonowania i zwiększenia efektywności sfery publicznej. W niniejszej pracy podjęto próbę ukazania korelacji między dokonującą się w Polsce konsolidacją i modernizacją demokracji a zwiększaniem efektywności i skuteczności decydowania publicznego dzięki kształtowaniu się modelu wielopoziomowego, wielopodmiotowego i wielopasmowego współrządzenia.

Podstawą tej pracy jest przekonanie, że w przestrzeni publicznej współczesnych państw dochodzi nieustannie do spotkania wartości, zasad, norm, procedur i wymogów charakterystycznych dla szeroko rozumianego decydowania politycznego oraz decydowania państwowego (w tym administracyjnego). W przestrzeni tej koegzystują dwa rodzaje stosunków. Fundamentem i punktem odniesienia dla stosunków pierwszego rodzaju są przepisy konstytucji i innych źródeł prawa powszechnie obowiązującego, w tym przede wszystkim normy prawa regulujące relacje między państwem oraz jego organami i urzędami a innymi podmiotami (w tym przede wszystkim obywatelami i ich organizacjami). Stosunki drugiego rodzaju mają swoje źródła i punkty odniesienia w sytuacji politycznej, na którą składa się w każdym państwie układ oraz kształt programowy i organizacyjny sił uczestniczących w artykulacji i agregacji interesów politycznych. W tym przypadku podstawowe znaczenie mają struktura i organizacja polityczna społeczeństwa, linie podziałów politycznych oraz kultura polityczna i prawna. W pewnych istotnych kwestiach oba te rodzaje stosunków mogą się nakładać, niektóre podmioty instytucjonalne (np. rządy) mają bowiem — za sprawą swojej podwójnej (politycznej i państwowej) legitymizacji oraz odpowiedzialności — zarówno tożsamość polityczną, jak i tożsamość organu państwowego. Na tym tle wyodrębnia się sfera decydowania publicznego, w której rozstrzyganie ma swoisty charakter, zasługujący na osobną analizę.

Decydowanie publiczne jest tutaj rozumiane jako aktywność decyzyjna tych podmiotów, które poprzez swoje rozstrzygnięcia uczestniczą w programowaniu, organizowaniu i ukierunkowywaniu działań państwa, terytorialnych wspólnot regionalnych i lokalnych w państwie oraz w kształtowaniu relacji publicznych z podmiotami instytucjonalnymi funkcjonującymi w przestrzeni ponadpaństwowej i międzypaństwowej. Wynika stąd, że decydowanie publiczne koncentruje

się na kwestiach związanych z koegzystencją władzy, prawa i polityki, dystrybucją dóbr oraz usług materialnych i niematerialnych, a także zarządzaniem zasobami publicznymi.

Nie ulega wątpliwości, że nakładanie się mechanizmów decydowania politycznego w wykonaniu podmiotów ściśle politycznych (takich jak partie i ruchy polityczne) i podmiotów publicznych o tożsamości zarówno politycznej, jak i państwowej — zjawisko, któremu powinno się nadawać podstawowe znaczenie w analizie sfery publicznej — jest nadal dość słabo zbadane. Rozważanie w izolacji od siebie tych aspektów funkcjonowania sfery publicznej zdaje się znacznie utrudniać analizę działalności podmiotów, które integrują w swoim działaniu obie te tożsamości. Jest pewnym paradoksem, że istnieje pokaźna i stale uzupełniana literatura na temat decydowania w biznesie i w zarządzaniu podmiotami komercyjnymi, zawierająca analizy i wskazówki mające na celu poprawę jakości podejmowanych decyzji, zaś decydowanie w przestrzeni publicznej — w ramach którego rozstrzygają się kwestie fundamentalne dla całego społeczeństwa, wyznaczone są kierunki działania państwa oraz określone sposoby zagospodarowania istniejących zasobów społecznych, materialnych i ekonomicznych — znajduje się w Polsce właściwie na marginesach zainteresowań badawczych. W przeciwieństwie do publikacji zagranicznych¹, prace polskich autorów poświęcone problemom decydowania publicznego mają — poza nielicznymi wyjątkami² — zakres ograniczony albo do decydowania politycznego³, albo do szeroko rozumianego decydowania administracyjnego⁴. Na tym tle za wartościowe należy uznać próby zbudowania koncepcji zarządzania publicznego⁵, aczkolwiek w sposób dyskusyjny osadzają tę problematykę w ramach nauki o zarządzaniu, poszerzając ją o wątki właściwe podejściu ekonomicznemu.

¹ Zob.: E.C. Page, *Political Authority and Bureaucratic Power. A Comparative Analysis*, New York 1992 (tam też obszerna bibliografia angielska, francuska i niemiecka); E.G. Peters, *Administracja publiczna w systemie politycznym*, przeł. K.W. Frieske, Warszawa 1999; tegoż, *The Future of Governing*, Kansas 2001; D. Waldo, *The Administrative State*, San Francisco 1946 (zob. zwłaszcza cenne uwagi osnute wokół tezy, że „każda teoria administracji publicznej jest teorią polityki”); J. Supernat, *Współczesne teorie administracji publicznej*, [w:] *Nowe kierunki działań administracji publicznej w Polsce i Unii Europejskiej*, red. P. Chmielnicki, A. Dybała, Warszawa 2009, s. 26 i nast.).

² Zob.: *Administracja i polityka. Wprowadzenie*, red. A. Ferens, I. Macek, Wrocław 1999; *Administracja publiczna w procesie przemian*, red. A. Ferens, I. Macek, Wrocław 2002; L. Habuda, *Transformacyjne decyzje i decyzyjne procesy*, Wrocław 2005; *Proces decyzyjny w administracji publicznej*, red. L. Habuda, Wrocław 2000; G. Rydlewski, *Polityka i administracja w rządach państw członkowskich Unii Europejskiej*, Warszawa 2006; tegoż, *Rządzenie w świecie megazmian*, Warszawa 2009.

³ A. Bodnar, *Decyzje polityczne. Elementy teorii*, Warszawa 1985; Z.J. Pietraś, *Decydowanie polityczne*, Warszawa–Kraków 1998; tegoż, *Teoria gier jako sposób analizy procesów podejmowania decyzji politycznych*, Lublin 1997.

⁴ E. Knosala, *Zarys teorii decyzji w nauce administracji*, Warszawa 2011.

⁵ J. Hausner, *Zarządzanie publiczne*, Warszawa 2008; B. Kożuch, *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Warszawa 2004; *Zarządzanie publiczne — elementy teorii i praktyki*, red. A. Frączkiewicz-Wronka, Katowice 2009.

W tym stanie rzeczy, daje się odczuć dotkliwy brak szerszej refleksji politologicznej na temat procesów rozstrzygania w sferze publicznej, w których dochodzi do zderzenia logiki działania politycznego i administracyjnego.

Praca ta ma charakter monograficzny i składa się z trzech zasadniczych części. W rozdziałach wstępnych podjęto próbę ujęcia teoretycznego problematyki decydowania publicznego. W części drugiej (prezentującej podejście podmiotowe) poddano analizie rozwiązania i problemy związane z udziałem w decydowaniu publicznym parlamentu, głowy państwa, rządu i podmiotów administracji samorządowej oraz kwestie decydowania przez społeczeństwo w ramach poszczególnych form demokracji bezpośredniej. W części końcowej pracy (prezentującej podejście przedmiotowe) przedstawiono charakterystykę decydowania w sferze bezpieczeństwa wewnętrznego, polityki zagranicznej oraz relacji państwa z Unią Europejską.

Jest to publikacja zbiorowa i, jak zawsze w takiej sytuacji, mimo prób metodologicznego porządkowania całości tekstu, poszczególne części opracowania odzwierciedlają różnorodność opcji badawczych ich autorów. Wnioski wieńczące tę pracę były przedmiotem dyskusji na seminarium tematycznym w Instytucie Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego, co nie zmienia faktu, że w pierwszym rzędzie dają one wyraz poglądom poszczególnych autorów.

Książka została przygotowana z myślą o wszystkich zainteresowanych problemami teorii i praktyki politycznej w Polsce i w innych państwach członkowskich Unii Europejskiej. Wydaje się, że publikacja ta może być przydatna poznawczo — jako swego rodzaju kompendium decydowania, pokazujące jego różne przekroje, formy i uwarunkowania, oraz w badaniu konkretnych procesów decyzyjnych, a także w wymiarze praktycznym — jako przyczynek do doskonalenia jakości decyzji publicznych.

Grzegorz Rydlewski

Rozdział 1

DECYDOWANIE

1.1. Decyzje i decydowanie

Istotą decydowania jest dokonywanie nielosowych wyborów w sytuacji występowania alternatywy¹. Tym samym decydowanie, będąc elementem codziennej aktywności ludzi i podmiotów instytucjonalnych, należy do działań o powszechnym charakterze. Niektórzy psychologowie wręcz uważają decydowanie za podstawową czynność ludzką. Bardzo często spotkać się można także z decyzyjnym ujęciem polityki i — szerzej — działalności w sferze publicznej.

Punktem wyjścia dla decydowania jest w każdym przypadku wystąpienie i właściwe zidentyfikowanie problemu wymagającego rozstrzygnięcia. W nauce zarządzania przez problem rozumie się „uświadomione wymaganie zmiany różnicy — obserwowanej lub spodziewanej między stanem istniejącym, który odpowiada temu, co jest w rzeczywistości, a stanem oczekiwany, który opisuje to, co jest antycypowane”². Według Ziemowita J. Pietrasia decydowanie polega „na wyobrażaniu sobie obecnego stanu rzeczywistości, następnie stanu pożądanego, ustalaniu zakresu różnic i możliwości ich eliminacji, wyborze sposobu postępowania oraz na działaniu, którego celem jest przekształcenie stanu istniejącego w pożądaną”³. Najogólniej stwierdzić można, że w ramach decydowania dochodzi do przekształcania informacji w działania.

Do tej syntetycznej charakterystyki dodać trzeba jednak uwagę, że decyzja (rozstrzygnięcie), jako „produkt” decydowania, w zależności od sytuacji może przybierać formę określonego aktywnego działania lub też wyrażać się w powstrzymaniu się od aktywności. Brak działania — jeśli wcześniej zidentyfikowano oraz rozważono problem i istnieje możliwość wyboru między różnymi sposobami zachowania — także może być wynikiem decydowania. Bilans słabych i mocnych stron oraz szans i zagrożeń związanych z dostępnymi zachowaniami aktywnymi może bowiem prowadzić (jeśli tylko jest to formalnie i materialnie

¹ Zob. J. Zieliński, *Organizacja zespołów ludzkich*, Warszawa 1965, s. 406.

² J. Antoszkiewicz, *Metody heurystyczne. Twórcze rozwiązywanie problemów*, Warszawa 1990, s. 20. Zob. też J. Penc, *Systemowe zarządzanie organizacją. Nowe zadania, funkcje i reguły*, Szczepno 2007, s. 222 i nast.

³ Z.J. Pietraś, *Decydowanie polityczne*, Warszawa–Kraków 1998, s. 7.

dopuszczalne) do zajęcia wobec danego problemu postawy biernej. Warto też zauważyć, że w przypadku decydowania za pomocą mechanizmów losowych analiza i opis prawidłowości dotyczy nie tyle finalnej procedury rozstrzygnięcia, co samego wyboru mechanizmu losowego.

Powszechny charakter decydowania powoduje, że decyzje dają się w różnoraki sposób klasyfikować. Przykładowo, w zależności od przyjętego kryterium, wyróżnić można decyzje: operacyjne, taktyczne i strategiczne; sprawozdawcze, dotyczące czasu bieżącego i planistyczne; związane z tworzeniem prawa i z wykonywaniem prawa; przygotowawcze, realizacyjne i kontrolne; mające charakter wykonawczy, kierowniczy lub nadzorczy; jednostkowe, dotyczące określonej kategorii spraw, i generalne; dotyczące kwestii lokalnych i mające szerszy zasięg terytorialny; podejmowane w warunkach pewności, ryzyka lub znacznej niepewności; dotyczące sytuacji standardowych i nadzwyczajnych; dokonywane na podstawie jednego kryterium i wielokryterialne; mające charakter zrutyinizowany lub innowacyjny; kreujące nowe zasady i normy postępowania lub oparte na zasadach i regułach już wcześniej określonych; sformalizowane lub podejmowane w dość swobodny sposób i w raczej dowolnym trybie; dotyczące kwestii, które można ująć w sposób parametryczny, i takie, których materia trudno poddaje się próbom kwantyfikowania; podejmowane przez jednostki (podmioty spersonifikowane) i przez podmioty zbiorowe, w tym podmioty zinstytucjonalizowane działające w trybie kolektywnym, m.in. kolegialnym⁴, oraz koalicje. W nauce administracji wskazuje się też na istnienie decyzji: wewnętrznych — dotyczących wewnętrznych struktur organizacyjnych oraz podstaw działania; zewnętrznych — służących wzajemnemu powiązaniu zadań poszczególnych podmiotów; zintegrowanych — związanych z planami wyznaczającymi zdarzenia oraz określającymi struktury i środki działania⁵.

Tak znaczne zróżnicowanie jakościowe decyzji powoduje, że w analizach dotyczących decydowania trzeba uwzględnić elementy wspólne, charakterystyczne dla każdego przypadku, oraz elementy specyficzne, właściwe tylko konkretnym grupom (kategoriom) przypadków, a nawet i poszczególnym sytuacjom. W kontekście analizy procesu decyzyjnego kluczowe znaczenie ma fakt zróżnicowania decyzji na podejmowane w warunkach: pewności — kiedy znane są efekty podejmowanych działań i nie ma wątpliwości co do prawdopodobieństwa wystąpienia tych efektów; ryzyka — kiedy znane są możliwe efekty poszczególnych zachowań, ale nie można przewidzieć, które z tych zdarzeń wystąpią faktycznie w danej sytuacji; znacznej niepewności — kiedy w chwili decydowania nie ma nawet dostatecznej wiedzy na temat możliwych następstw podejmowanych działań oraz warunków zaistnienia tych następstw. Równie ważny jest podział decyzji

⁴ Szerzej o tym: W. Góralczyk, *Organy kolegialne państwowych organizacji gospodarczych*, Warszawa 1979, s. 8; J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Kraków 1997, s. 146 i nast.; J. Targalski, *Podejmowanie decyzji*, [w:] *Organizacja i zarządzanie*, red. A. Stabryła, J. Trzecieński, Warszawa 1986, s. 206–207.

⁵ Zob. E. Knosala, *Zarys teorii decyzji w nauce administracji*, Warszawa 2011, s. 82.

na dokonywane na podstawie jednego kryterium i wielokryterialne, oznacza on bowiem zróżnicowanie zasad, metod i technik decydowania.

Z pewnością można mówić o trudnej sztuce decydowania, gdyż bardzo często decydenci muszą uwzględniać konkurencyjne cele i programy, znajdować wyjście w sytuacji konfliktu interesów czy braku lub ograniczenia możliwości sprostania potrzebom i oczekiwaniom.

1.2. Sytuacja decyzyjna

Wszystkie procedury decydowania odbywają się w określonych sytuacjach decyzyjnych. Niezbędnymi elementami każdej sytuacji decyzyjnej są: decydent z kompetencjami oraz możliwościami działania (formalnymi i materialnymi), przedmiot decyzji (jednostkowa lub złożona kwestia stanowiąca materię danego rozstrzygnięcia) oraz przestrzeń decyzyjna (obszar i pole wyboru wyznaczone przez różnorodne uwarunkowania formalne, zwyczajowe i materialne).

Decydent może mieć charakter personalny (może nim być pojedynczy człowiek bądź w różnym stopniu sformalizowana grupa ludzi) lub instytucjonalny. Może być podmiotem jednorodnym (z jednolitą strukturą wewnętrzną) lub zbiorowym (wielelementowym, ze złożoną strukturą wewnętrzną). Podmioty zbiorowe mogą mieć charakter kolegialny (ich zdolność do rozstrzygania jest uzależniona od spełnienia określonych wymagań formalnych). Mogą to być również podmioty wielelementowe, złożone z samodzielnych jednostek mających własne cele, interesy i strategie, które z różnych przyczyn podejmują współpracę w realizacji wspólnych celów.

W przestrzeni publicznej przykładem klasycznych koalicji są koalicje rządowe, złożone z dwóch lub więcej ugrupowań politycznych. Wchodzące w skład tych koalicji podmioty polityczne zachowują swoją tożsamość, a w ich relacjach wzajemnych mieszają się elementy współdziałania i konkurencji. Bezpośrednio wpływa to na przebieg i sposób podejmowania decyzji w ramach struktur koalicyjnych. W tych warunkach pojawia się potrzeba wdrożenia specjalnych (często mających kształt rozwiązań instytucjonalnych) mechanizmów uzgodnień wewnętrznych, a także konieczność określenia pola działań wspólnych i partykularnych⁶.

Jest rzeczą oczywistą, że decydenci instytucjonalni zwykle trzymają się mniej lub bardziej sformalizowanych zasad i procedur dochodzenia do decyzji. Podejmowanie decyzji przez podmioty złożone, w tym grupowe, wymaga zazwyczaj skomplikowanych i czasochłonnych uzgodnień wewnętrznych⁷. W literaturze

⁶ Zob.: A. Antoszewski, *Wzorce rywalizacji politycznej we współczesnych demokracjach europejskich*, Wrocław 2004, s. 36 i nast.; Z. Kiełmiński, *Koalicje rządzące w systemach parlamentarnych*, Warszawa 1984; G. Rydlewski, *Rządzenie koalicyjne w Polsce*, Warszawa 2000, s. 65 i nast.

⁷ Zob. *Grupowe podejmowanie decyzji. Elementy teorii, przykłady zastosowań*, red. H. Sosnowska, Warszawa 1999.

przedmiotu zwraca się niejednokrotnie uwagę na różne dodatkowe trudności, które wiążą się z grupowym podejmowaniem decyzji. Mają one charakter nie tylko praktyczny, ale i głęboko merytoryczny, składając się na swoisty „syndrom myślenia grupowego”⁸. Zasadniczym utrudnieniem w przypadku grupowego podejmowania decyzji jest to, że w ramach procesu decyzyjnego „dążenie grupy do konsensusu i spójności przeważa nad dążeniem do osiągnięcia możliwie najlepszej decyzji”⁹. Ponadto — to rzecz oczywista — sam proces decyzyjny trwa dłużej i jest bardziej skomplikowany pod względem logistycznym. Z drugiej jednak strony trzeba zauważyć, że grupowe podejmowanie decyzji stwarza warunki do uwzględnienia większej liczby wariantów rozwiązania oraz że podjęta w tym trybie decyzja może zwykle liczyć na szerszą akceptację i tym samym ma większe szanse na realizację.

Przestrzeń decyzyjna może mieć względnie swobodnie określone granice lub — co zdarza się o wiele częściej — być wyznaczona w sposób mniej lub bardziej rygorystyczny i szczegółowy przez różnorodne uwarunkowania i konieczności (obligacje) zewnętrzne. Wiele zależy od charakteru relacji między decydentem i innymi podmiotami oraz między przedmiotem decyzji i innymi kwestiami. Relacje te mogą nosić cechy otwartości, wzajemnego przenikania i współzależności oraz znacznej odrębności lub wręcz izolacji; każdy z tych typów relacji nie pozostaje bez wpływu na przebieg decydowania. Na przestrzeń decyzyjną, szczególnie w przypadku występowania decydenta zbiorowego, niejednokrotnie rzutuje także sytuacja tego podmiotu. W związku z tym często wyróżnia się zamknięte i otwarte systemy decyzyjne. Fundamentalne znaczenie dla całego procesu decydowania ma fakt, że przestrzeń decyzyjna charakteryzuje się różnym stopniem pewności i stabilności¹⁰.

1.3. Proces decyzyjny

Abstrahując od decyzji całkowicie arbitralnych, niepoddających się racjonalnej analizie, decydowanie należy każdorazowo rozpatrywać jako złożony proces, nie zaś jako jednostkowy fakt pozbawiony wewnętrznej struktury. W literaturze przedmiotu spotkać się można z różnorodnymi propozycjami strukturalizacji tego procesu. We wszystkich ujęciach, niezależnie od występujących między nimi różnic, podkreśla się, że w układzie funkcjonalnym na ów proces składają się, mniej lub bardziej wyraźnie wyodrębnione pod względem formalnym, następujące etapy: wychodzenie z inicjatywą podjęcia decyzji w danej sprawie (wskazanie i sformułowanie problemu wymagającego rozstrzygnięcia); indeksacja możliwych sposobów działania prowadzących do podjęcia decyzji (ustalenie

⁸ Por. J.L. Janis, *Victims of Groupthink*, Boston 1982, s. 174 i nast.

⁹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, przeł. M. Rusiński, Warszawa 2000, s. 290.

¹⁰ Zob. D. von Winterfeldt, *Decyzje w warunkach niepewności*, [w:] *Analiza systemowa: podstawy i metodologia*, red. W. Findeisen, przeł. K. Iracki i in., Warszawa 1985.

wariantów zachowania decydenta w związku ze zidentyfikowanym problemem); wartościowanie możliwych zachowań i wybór konkretnego sposobu postępowania przy zastosowaniu określonych kryteriów uznanych przez decydenta (z własnej inicjatywy lub z powodów zewnętrznych) za kluczowe; przekształcenie pomysłu w projekt spełniający obowiązujące (formalne lub tylko zwyczajowe) wymagania; dokonanie określonego wyboru (rozstrzygnięcie, powzięcie ostatecznej decyzji); poinformowanie o fakcie i treści tego wyboru (w trybie ogłoszenia decyzji lub tylko w formie określonego zachowania wynikającego z dokonania takiego, a nie innego wyboru); praktyczne wdrożenie dokonanego wyboru, połączone z monitorowaniem i oceną efektów oraz z ewentualnym zapoczątkowaniem kolejnych cykli decyzyjnych w danej przestrzeni decyzyjnej.

Zainicjowanie procesu decyzyjnego może w mniejszym lub większym stopniu zależeć od samodzielnego (swobodnego) wyboru decydenta. Niejednokrotnie ma ono charakter obligatoryjny i wynika z bezwzględnych nakazów niepodlegających władztwu decydenta. Bardzo częstym etapem procesu decyzyjnego, szczególnie w przypadku podmiotu instytucjonalnego, są wewnętrzne dyskusje i uzgodnienia, które poprzedzają formalne potwierdzenie dokonanego wyboru. W przestrzeni decyzyjnej mamy także do czynienia z wymogiem (lub tylko możliwością) konsultowania przygotowywanego projektu decyzji z innymi podmiotami przed dokonaniem ostatecznego rozstrzygnięcia. W zależności od konkretnej sytuacji, ramy, zasady i status tych uzgodnień lub konsultacji wynikają z wymagań normatywnych, tradycji, wyzwań sytuacyjnych, swobodnego wyboru decydenta lub cech tego decydenta. Elementem procesu decyzyjnego, szczególnie częstym w przypadku podmiotów instytucjonalnych, jest ocena formalnoprawna projektu przed końcowym rozstrzygnięciem. Ten etap dochodzenia do ostatecznej decyzji może mieć miejsce także w ramach rozstrzygania przez podmioty personalne i w praktyce polegać np. na zasięgnięciu porady prawnej.

Poszczególne etapy procesu decyzyjnego są w różnym stopniu uwidocznione w publicznym odbiorze. Czasami jedynym sygnałem świadczącym o tym, że proces decyzyjny miał miejsce, jest podjęcie przez decydenta określonych działań (nieraz tylko w formie deklaracji werbalnej — aktu woli) albo też zachowanie bierne w sytuacji, w której istnieje alternatywna możliwość zajęcia postawy aktywnej. Taka wstrzemięźliwość w uzewnętrznianiu przebiegu procesu decyzyjnego jest w dużej mierze charakterystyczna dla podmiotów personalnych, czyli nieinstytucjonalnych. Nie znaczy to, że w tym przypadku decydowanie pomija jakieś etapy dochodzenia do rozstrzygnięcia. Pewne elementy składowe procesu decyzyjnego zwykle istnieją jednak wyłącznie w sferze świadomości decydenta. Tam, gdzie występują podmioty instytucjonalne, szczególnie mające strukturę złożoną lub będące organami władzy publicznej, kolejne etapy procesu decyzyjnego są najczęściej sformalizowane, podlegają specjalnym procedurom oraz odbywają się w sposób udokumentowany. Przedmiotem oceny w tych przypadkach staje się nie tylko treść decyzji, ale i forma jej wyrażenia oraz sposób i tryb jej podjęcia.

Należy podkreślić, że pominięcie przez decydenta któregoś z obligatoryjnych etapów procedury decyzyjnej lub też niewłaściwe zrealizowanie zadań związanych z kolejnymi etapami stwarza niebezpieczeństwo dokonania wyboru obarczonego błędami merytorycznymi lub formalnymi.

1.4. System decyzyjny

Każda decyzja wymaga mniej lub bardziej rozbudowanej, sformalizowanej i zindywidualizowanej infrastruktury decydowania. Składają się na nią wartości, zasady, normy, instytucje, procedury i rozwiązania personalne. Owa infrastruktura wyznacza parametry systemu decyzyjnego, umożliwia też wewnątrzsystemową komunikację i konwersję. Elementy należące do systemu tworzą całość o określonej strukturze wewnętrznej. Jej podstawą są rozwiązania hierarchizujące i porządkujące. W wielu systemach decyzyjnych funkcjonują podsystemy, w ramach których są wykonywane zadania wynikające z poszczególnych etapów procesów decyzyjnych.

Systemy decyzyjne pozostają w zróżnicowanych relacjach wzajemnych oraz w wielorakich stosunkach ze swoim otoczeniem. Niejednokrotnie systemy te nakładają się lub co najmniej częściowo zachodzą na siebie. Różnią się one także stopniem otwartości w stosunkach z otoczeniem. Zdecydowaną mniejszość stanowią systemy decyzyjne o charakterze zamkniętym, wyizolowane ze swojego otoczenia. Najczęściej poszczególne systemy decyzyjne są powiązane z otoczeniem dynamicznymi korelacjami. Polega to na permanentnym odbieraniu różnorodnych sygnałów z otoczenia, konwersji tych sygnałów w ramach wewnętrznych mechanizmów systemu decyzyjnego oraz wysłaniu z systemu decyzyjnego do otoczenia sygnałów w postaci „produktu” procesu decyzyjnego. Najczęściej poszczególne decyzje tworzą nową sytuację decyzyjną już przez sam fakt ich podjęcia i poinformowania o tym, a jeszcze w większym stopniu przez implementację. Nie zawsze jest możliwe przerwanie danych procedur decyzyjnych, a nawet jeśli jest to dopuszczalne, to zwykle i tak nie ma już powrotu do sytuacji wyjściowej, dochodzi bowiem — na zasadzie sprzężenia zwrotnego — do modyfikacji uwarunkowań działania decydenta.

1.5. Mechanizmy i techniki decyzyjne

Decydowanie stanowi przedmiot zainteresowań badawczych różnych dyscyplin naukowych¹¹. W zależności od konkretnego przypadku, mechanizmy i techni-

¹¹ Zob.: K. Andrzejczak, *Elementy analizy decyzyjnej*, Poznań 1992; A. Bodnar, *Decyzje polityczne. Elementy teorii*, Warszawa 1985; *Decyzje. Analiza systemowa organizacji*, red. A.K. Koźmiński, Warszawa 1979; J. Grenda-Solarska, *O problemach związanych z metodologią procesu decyzyjnego*, [w:] *Z zagadnień teorii polityki*, red. K. Opalek, Warszawa 1978; L. Habuda, *Transformacyjne*

ki decydowania mogą być sytuowane, definiowane i analizowane pod kątem: psychologicznym (uwarunkowania psychofizyczne i prawidłowości zachowania poszczególnych ludzi), socjologicznym (relacje międzyludzkie oraz style kierowania działaniami grupowymi), normatywnym (kształtowanie i funkcjonowanie sformalizowanych modeli i reguł postępowania), organizacyjnym (kwestie instytucjonalne i funkcjonalne zarządzania), prakseologicznym (problemy efektywności i skuteczności działań praktycznych) oraz etycznym (znaczenie wartości i zasad moralnych).

Mechanizmy decyzyjne mogą być również analizowane w perspektywie politologicznej, w której szczególnego znaczenia nabierają kwestie artykulacji, agregacji i realizacji interesów i dążeń politycznych oraz zagadnienia władzy i rządu w przestrzeni publicznej, a także badanie sposobów zyskiwania przewagi w walce z konkurentami politycznymi¹². Z innych dyscyplin zainteresowanych mechanizmami decyzyjnymi warto jeszcze wspomnieć ekonomię, logikę i matematykę.

Józef Penc słusznie zwraca uwagę na fakt, że decydowanie stanowi sztukę „rozwiązywania problemów, wartościowania rozwiązań i dokonywania najlepszych z punktu widzenia korzyści i ryzyka wyborów”¹³. Wypada zgodzić się z opinią, że podstawowe znaczenie w decydowaniu ma osiągnięcie optymalnego wyniku. Zwykle jednak ujawniają się rozbieżności zdań w sprawie uznania danego rozwiązania za najlepsze. Poszczególni decydenci mogą w tej samej sytuacji dokonywać zgoła odmiennych wyborów. A nawet jeśli wybory okazują się zbieżne, przyjęte metody działania mogą się różnić stopniem innowacyjności. Nie wszyscy decydenci są w tym samym stopniu gotowi do podejmowania zachowań ryzykownych¹⁴ oraz do wybierania wariantów kompromisowych lub — przeciwnie — radykalnych. Bardzo często powielają oni zachowania, które sprawdziły się w przeszłości, ewentualnie poddając je modyfikacjom, rzadziej zaś stawiają na innowacyjność i poszukują nowych sposobów postępowania.

decyzje i decyzyjne procesy, Wrocław 2005; *Optymalizacja procesów decyzyjnych*, red. M. Lipiec-Zajchowska, Warszawa 1999; J. Koziński, *Psychologiczna teoria decyzji*, Warszawa 1975; *Proces decyzyjny w administracji publicznej*, red. L. Habuda, Wrocław 2000; Z.J. Pietraś, *Decydowanie...*; tegoż, *Teoria decyzji politycznych*, Lublin 1990; J. Penc, *Decyzje...*; G. Rydlewski, *Polityka i administracja w rządach państw członkowskich Unii Europejskiej*, Warszawa 2006; tegoż, *Rządzenie w świecie megazmian*, Warszawa 2009; *Teoria wyboru publicznego. Wstęp do ekonomicznej analizy polityki i funkcjonowania sfery publicznej*, red. J. Wilkin, Warszawa 2007; T. Tyska, *Analiza decyzyjna i psychologia decyzji*, Warszawa 1986; tegoż, *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*, Gdańsk 1999; P. Walker, *Podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów*, [w:] *Praktyka kierowania*, red. D.M. Stewart, przeł. A. Ehrlich, Warszawa 1994.

¹² Zob.: A. Bodnar, *Decyzje...*; Z.J. Pietraś, *Decydowanie...*; *Koncepcje polityki*, red. W. Wesołowski, Warszawa 2009, s. 7 i nast.; T. Klementewicz, *Rozumienie polityki. Zarys metodologii nauki o polityce*, Warszawa 2010; A. Laska, J. Nocoń, *Teoria polityki. Wprowadzenie*, Warszawa 2010, s. 82 i nast.

¹³ J. Penc, *Decyzje...*, s. 8.

¹⁴ Zob.: P.G. Moore, *Ryzyko w podejmowaniu decyzji*, przeł. B. Tołwiński, Warszawa 1975; J. Arnoldi, *Ryzyko*, przeł. B. Reszuta, Warszawa 2011.

Rzecz jasna, sięganie do nowych rozwiązań może nie tylko wynikać z cech decydenta, ale i stanowić obiektywne następstwo istotnej zmiany, która zaszła lub jest przewidywana w sytuacji decyzyjnej, również z uwagi na negatywne doświadczenia z przeszłości lub rewizję celów i strategii działania.

Należy także zauważyć, że do finalnego rozstrzygnięcia decyzyjnego można dochodzić na różne sposoby i że między poszczególnymi procesami decyzyjnymi mogą istnieć nierównorzędne relacje. Często spotykamy się ze zjawiskiem hierarchizacji decyzji. Najogólniej rzecz biorąc, podstawą zachowań decyzyjnych są trzy jakościowo zróżnicowane procedury¹⁵. Pierwszą z nich można nazwać indukcyjną. Zakłada ona przejście od decydowania o szczegółach do podjęcia decyzji o charakterze ogólnym. W tym przypadku decyzje ogólne są w istocie zdeterminowane przez wcześniejsze rozstrzygnięcia szczegółowe i stanowią swoistą wypadkową decydowania w sprawach częściowych. Drugą procedurę można określić jako dedukcyjną. Zakłada ona przejście od decydowania w zakresie celu ogólnego (wynikającego z wizji strategicznej i stanowiącego zasadniczą podstawę działania) do decyzji o charakterze szczegółowym, które dotyczą celów częściowych. W tym przypadku decyzje w sprawach jednostkowych są w sposób mechaniczny podporządkowane wybranej generalnej strategii. Trzeci rodzaj procedury, który wydaje się najbardziej wartościowy, ale równocześnie jest najtrudniejszy do realizacji w praktyce, harmonijnie łączy podejście indukcyjne i dedukcyjne. Polega to na przemieszczaniu się na przemian między celami i problemami strategicznymi (tym samym zaś — decyzjami o charakterze ogólnym) a celami i problemami szczegółowymi (i związanymi z nimi decyzjami w sprawach częściowych). Powtarzające się w tej procedurze powroty do analizy celu głównego wiążą się z zamiarem dokonania jego oceny w kontekście wyników decydowania szczegółowego. Wzajemne (funkcjonalne) oddziaływanie korygujące strategii i okoliczności szczegółowych jest połączone z permanentnym monitorowaniem relacji między obu tymi czynnikami. W przypadku decydenta instytucjonalnego mającego charakter hierarchiczny, możliwość harmonizowania podejścia indukcyjnego i dedukcyjnego wymaga drożności w relacjach „góra–dół” oraz „dół–góra”.

Harmonizowanie podejścia indukcyjnego i dedukcyjnego zapobiega patologicznej sytuacji w decydowaniu, w której zostaje zerwana więź między celami strategicznymi i szczegółowymi, zaś rozstrzyganie spraw pozostających w istotnych wzajemnych związkach odbywa się bez uwzględnienia owych związków.

Metody, które pozwalają zakwalifikować w procesie decydowania dane rozwiązanie jako najlepsze, mają ścisły związek z występującymi w danym przypadku kryteriami wartościowania alternatywnych rozwiązań. Najprościej (zdarza się to jednak bardzo rzadko) decydowanie przebiega wówczas, gdy istnieje tylko jedno kryterium wyboru. Proces decyzyjny zmierza wówczas do zidentyfiko-

¹⁵ Zob. J. O'Shaughnessy, *Metodologia decyzji*, przeł. T. Mroczkowski, Warszawa 1975, s. 94 i nast.

wania rozwiązania, które spełnia to kryterium lub — jeśli jest to formalnie i merytorycznie dopuszczalne — najmniej od niego odstaje. Trudniejsza sytuacja występuje w razie konieczności równoczesnego uwzględniania w decydowaniu wielu kryteriów, nieraz wzajemnie sprzecznych lub konkurencyjnych.

W decydowaniu wielokryterialnym dokonanie wyboru musi być poprzedzone zestawieniem istotnych w danym przypadku kryteriów, dokładnym rozeznaniem wymagań związanych z tymi kryteriami, określeniem dla nich punktów krytycznych (tzn. takich punktów, w których szeroko rozumiane zyski zaczynają być mniejsze od kosztów) i ocenieniem, jak poszczególne warianty zachowania mają się do owych punktów. Następnym krokiem jest wybranie tego spośród dostępnych wariantów, który okazuje się najkorzystniejszy przy zastosowaniu wszystkich istotnych kryteriów.

W sytuacji, gdy nie ma szans na znalezienie wariantu spełniającego warunki osiągnięcia punktu krytycznego dla wszystkich kryteriów, powstaje konieczność selekcji tych kryteriów. Należy ustalić, które z istotnych kryteriów ma ze względów merytorycznych i formalnych charakter pomocniczy, a równocześnie blokuje wybór rozwiązania najkorzystniejszego z punktu widzenia pozostałych kryteriów. Uznanie któregoś kryterium za mniej istotne, a w następstwie przyjęcie, że dopuszczalny jest wybór rozwiązania, które nie spełnia tego kryterium, stanowi w każdym przypadku rozstrzygnięcie decyzyjne *per se*. Wspomniane rozstrzygnięcie może niejednokrotnie dotyczyć kilku kryteriów równocześnie. Problemem decyzyjnym samym w sobie jest także identyfikacja bądź wybór kryterium (lub kilku kryteriów) o pierwszorzędym znaczeniu, które musi być spełnione w pierwszej kolejności lub wręcz w sposób bezwzględny.

W skrajnych przypadkach, które — jak pokazuje praktyka — nie należą statystycznie do wyjątków, może zająć potrzeba szukania wariantu najmniej niekorzystnego (wybór najmniejszego zła). Spośród rozstrzygnięć, które nie gwarantują przekroczenia punktu krytycznego nawet w przypadku zastosowania kryteriów uznanych za bezwzględnie obowiązujące, należy wówczas wybrać to, które przynosi najmniej szkód. Niewątpliwie jest to najtrudniejsza sytuacja decyzyjna, zaś dokonane w ten sposób wybory budzą kontrowersje. Ocena takich decyzji musi uwzględniać każdorazowo zakres swobody decydenta. Jest sprawą oczywistą, że wybór najmniejszego zła spotyka się z krytyką zwłaszcza wtedy, gdy dana decyzja obiektywnie nie musiała zostać podjęta w istniejącej sytuacji.

W decydowaniu mogą się liczyć przede wszystkim zasady i wartości bądź cele pragmatyczne (takie jak sprawność i skuteczność). Nie będzie żadnej przesady w stwierdzeniu, że istnieją różne filozofie czy logiki decydowania: logika oparta na preferowaniu zasad i wartości lub celów albo też zakładająca równowagę między zasadami i wartościami oraz celami. W zależności od tego, którą z tych przesłanek przyjmie się jako podstawę dokonywania wyboru, zasadniczo zmienia się układ przedmiotowych preferencji. Warto zauważyć w tym miejscu, że współcześnie coraz większe znaczenie uzyskują w decydowaniu kryteria etyczne,

o czym świadczy przyjmowanie sformalizowanych kodeksów etycznych obowiązujących w poszczególnych dziedzinach aktywności ludzi i instytucji. Stosowanie tych kryteriów staje się powoli niezbędną przesłanką społecznej legitymizacji decydentów, potrzebną do osiągnięcia lub zwiększenia skuteczności działania decyzyjnego.

Czynnikiem niezwykle istotnym, szczególnie w warunkach szybkich i zasadniczych zmian otoczenia społecznego i politycznego, jest czas decydowania. Sytuacja panująca w chwili podejmowania decyzji (np. dostępność zasobów) może znacznie odbiegać od sytuacji istniejącej w trakcie wdrażania tej decyzji w życie. Trzeba uwzględnić fakt, że mogą się zmieniać zarówno preferencje decydenta, jak i okoliczności towarzyszące decydowaniu. Bilans zysków i strat związanych z wyborem któregoś z wariantów działania zazwyczaj nie jest wartością stałą.

Zróżnicowane są także reguły praktyczne stosowane w decydowaniu. W literaturze przedmiotu za najważniejsze uchodzą: reguła dominacji — prowadząca do wyboru wariantu korzystniejszego od rozwiązania alternatywnego pod względem jednej cechy uznanej za najistotniejszą, a nie gorszego z punktu widzenia wszystkich pozostałych cech; reguła koniunkcji — zakładająca wybór wariantu przekraczającego próg krytyczny dla wszystkich cech stanowiących przedmiot oceny; reguła dysjunkcji — nakazująca wybór wariantu, w którym przynajmniej w odniesieniu do jednej cechy został przekroczony założony próg krytyczny; reguła leksykograficzna — sprowadzająca się do porządkowania wariantów rozwiązań na podstawie spełniania najważniejszego wymagania; reguła eliminacji — przewidująca odrzucanie wariantów na podstawie liczby wymagań, dla których nie został przekroczony próg krytyczny; reguła maksymalizacji — polegająca na poszukiwaniu wariantu posiadającego największą liczbę cech korzystnych; reguła sumowania użyteczności — oznaczająca wybór wariantu, który osiągnął największą sumę ważoną użyteczności dla wszystkich istotnych cech¹⁶.

W literaturze przedmiotu opisano kilkaset sposobów rozwiązywania problemów decyzyjnych¹⁷. Obok wspomnianych już metod dedukcyjnych i indukcyjnych oraz różnych kombinacji tych metod, w rozwiązywaniu owych problemów pomaga zgromadzony przez decydenta potencjał doświadczenia i wiedzy oraz intuicja; wiele pożytku przynosi również swobodna wymiana poglądów nazywana „burzą mózgów”, a także budowanie różnych (w tym matematycznych) modeli interpretacyjnych. Jeszcze inna — jakże ważna — możliwość to korzystanie z pomocy doradców i ekspertów. Doradcy wspomagają decydenta w doborze najlepszego w konkretnej sytuacji sposobu osiągnięcia wybranego już celu, mogą jednak także być pomocni przy szczegółowym zdefiniowaniu samego celu, a także ukierunkowaniu preferencji decydenta¹⁸. Przy zastosowaniu tzw.

¹⁶ Zob. Cz.S. Nosal, *Umysł menedżera*, Wrocław 1993, s. 143.

¹⁷ *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa 1982, s. 266.

¹⁸ Zob. G. Majone, *Dowody, argumenty i perswazja w procesie politycznym*, przeł. D. Sielski, Warszawa 2004, s. 113 i nast.

metody delfickiej decydent może zawęzić pole wyboru, przedstawiając zamknięty katalog wariantów działania i poddając tylko te warianty ocenie ekspertów (lub członków grupy kontrolnej), by znaleźć rozwiązanie mające największe poparcie¹⁹.

Charakter sytuacji decyzyjnej przesądza o możliwości podejmowania decyzji na podstawie subiektywnego oglądu i swobodnej interpretacji, a nawet intuicji. Rzecz jasna nie należy sięgać po te narzędzia przy parametrycznym decydowaniu wymagającym pewności. Z punktu widzenia optymalizacji decydowania, użycie tego rodzaju narzędzi staje się natomiast dopuszczalne w sytuacji, gdy procedury, które bazują na systemach informatycznych²⁰, analizach matematycznych²¹, modelach optymalizacyjnych²² i zależnościach dających się ująć w sposób parametryczny i jednoznaczny, okazują się niewystarczające. Może to być następstwem znacznego nasycenia sytuacji decyzyjnej zjawiskami zmiennymi, nowymi, stanowiącymi wyjątek od zasady, słabo ustrukturalizowanymi, wymykającymi się próbom parametrycznego zakwalifikowania, obciążonymi sporym bagażem ryzyka, niejasności i niepewności. Sięganie w trakcie decydowania do subiektywnych interpretacji i intuicji może także wynikać z cech decydenta lub też z dążenia do wypracowania rozwiązania twórczego, mającego walor wyjątkowej oryginalności.

Jeśli w danej sytuacji decyzyjnej zostanie wyeliminowane lub ograniczone działanie parametryczne, dodatkowego znaczenia nabiera czynnik ludzki. Dzieje się tak nawet w przypadku podmiotów instytucjonalnych, w których działają przecież konkretni ludzie lub grupy ludzi. Nie ulega wątpliwości, że decydowanie publiczne tylko w ograniczonym zakresie ma charakter procesu algorytmicznego; z natury rzeczy zmusza ono do stosowania metod heurystycznych, opartych na twórczym myśleniu, w warunkach ryzyka lub niepewności, na podstawie skojarzeń i subiektywnej oceny prawdopodobieństwa szans i zagrożeń w realizacji wybranego celu (lub zespołu celów). Niezwykle ważne stają się w tych warunkach zdolności poszerzania zasobów informacyjnych, przedstawiania problemów decyzyjnych w ujęciu procesowym oraz programowania strategicznego.

Tam, gdzie w decydowaniu trzeba się odwołać do subiektywnego osądu i interpretacji, na pierwszy plan wysuwają się wiedza, zdolności, doświadczenie, odpowiedzialność i poziom etyczny osób biorących w nim udział. We współczesnym świecie wiedza staje się w decydowaniu podstawą dochodzenia do optymalnych rozstrzygnięć i uzyskiwania przewagi w konkurencji. Dotyczy to

¹⁹ Zob. E. Knosala, *Zarys teorii decyzji...*, s. 119 i nast.

²⁰ Zob.: J. Kisielnicki, *Informatyczna infrastruktura zarządzania*, Warszawa 1993; E. Radosiński, *Systemy informatyczne w dynamicznej analizie decyzyjnej*, Warszawa 2001.

²¹ Zob.: Z.J. Pietraś, *Teoria gier jako sposób analizy procesów podejmowania decyzji politycznych*, Lublin 1997; Ph.D. Straffin, *Teoria gier*, przeł. J. Haman, Warszawa 2001; J. Watson, *Strategia: wprowadzenie do teorii gier*, przeł. A. Wiczorek, Warszawa 2005.

²² Zob.: *Modele optymalizacyjne*, red. N. Łapińska-Sobczak, Łódź 1993; J. Kisielnicki, *Zarządzanie*, Warszawa 2008, s. 69 i nast.

również sfery politycznej, w której coraz wyraźniej potwierdza się teza, że „władza najwyższej jakości pochodzi z zastosowania wiedzy”²³.

W decydowaniu grupowym istotne znaczenie zyskują zdolności przywódcze²⁴, autorytet, charyzma²⁵ oraz kompetencje komunikacyjne, społeczne i wykonawcze, które modyfikują i poszerzają przestrzeń decyzyjną konkretnych jednostek i instytucji, pozwalając im korzystać z zasobów niedostępnych innym. Autorytet jest wartością wzmacniającą pozycję decydenta, gdyż nie pozwala wątpić w trafność podjętej decyzji osobom wcielającym ją w życie. Autorytet może mieć wymiar personalny i instytucjonalny. W pewnym sensie stanowi on źródło dodatkowego uprawomocnienia danej decyzji. Obok przesłanek legalistycznych, racjonalnych oraz symbolicznych podstawą autorytetu może być charyzma, rozumiana jako wyjątkowy atrybut decydenta oraz jako specyficzna relacja między decydentem a osobami, które mają się włączyć do realizacji danego rozstrzygnięcia lub co najmniej dać przyzwolenie na jego realizację. Same źródła autorytetu wydają się w tym kontekście mniej ważne, zaś kluczową sprawą jest kształtowanie swoistego „wzorca posłuszeństwa” wobec decydenta. Bezgraniczne — by nie powiedzieć: ślepe — zaufanie do decydenta ma szczególne znaczenie wtedy, gdy trzeba przeprowadzić trudne zmiany, wymagające poddania się woli lidera projektu. Równocześnie jednak takie zawierzenie decydentowi osłabia działanie mechanizmów kontrolnych i w efekcie może prowadzić do zaakceptowania decyzji obiektywnie błędnych.

1.6. Ograniczenia praktycznego znaczenia ujęć modelowych decydowania

Przedstawione wyżej podstawowe ujęcia modelowe dotyczące decydowania opierają się w dużej mierze na założeniu, że decydent podejmuje rozstrzygnięcia w sposób racjonalny. W tych ujęciach, jak zauważają Robert A. Dahl i Bruce Stinebrickner, strategia decydowania w przestrzeni publicznej zakłada „konieczność wyczerpujących poszukiwań racjonalnej odpowiedzi przed wyborem spośród rywalizujących możliwości”²⁶. J. Penc stwierdza, że w decydowaniu racjonalność może mieć wymiar rzeczowy (gdy dobór środków odpowiada faktycznie istniejącej sytuacji) oraz metodologiczny (gdy dobór środków jest właściwy, tzn. logiczny w świetle wiedzy posiadanej przez decydenta)²⁷. Ogól-

²³ A. Toffler, *Zmiana władzy: wiedza, bogactwo i przemoc u progu XXI stulecia*, przeł. P. Kwiatkowski, Poznań 2003, s. 40.

²⁴ Zob.: U. Jakubowska, *Czym jest przywództwo polityczne?*, „Studia Politologiczne” vol. 5 (numer monograficzny pt. *Przywództwo polityczne*), Warszawa 2000; B. Kaczmarek, *Przywództwo polityczne a przywództwo organizacyjne*, tamże.

²⁵ Zob. M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, przeł. i wstępem opatrzyła D. Lachowska, Warszawa 2002, s. 181.

²⁶ R.A. Dahl, B. Stinebrickner, *Współczesna analiza polityczna*, przeł. P.M. Kazimierzczak, Warszawa 2007, s. 237.

²⁷ J. Penc, *Systemowe zarządzanie...*, s. 245 i nast.

ne ujęcia prognostyczne zakładają także, że cały proces decyzyjny przebiega poprawnie i w logiczny sposób, z uwzględnieniem wymagań wszystkich etapów procedury.

W praktyce, w licznych przypadkach, przedstawione wyżej założenia okazują się błędne. Wynika to przede wszystkim z cech charakteru, mentalności, przyzwyczajęń oraz stanu wiedzy, umiejętności i sylwetki etycznej decydenta. Stan faktyczny i jego obraz w świadomości decydenta mogą nie mieć ze sobą wiele wspólnego. Istotne znaczenie mają też ograniczenia związane z charakterem materii, której dana decyzja dotyczy, oraz stanem środowiska, w którym ta decyzja jest podejmowana. Na pierwszy plan wśród tych uwarunkowań wysuwają się ograniczenia w wiedzy o przyszłych zdarzeniach (w tym o skutkach obecnego działania) i przyszłych preferencjach w warunkach uzyskania określonych wyników²⁸. Wszystko to w dużej mierze podważa słuszność podstawowego założenia teorii racjonalnego wyboru, którym jest przekonanie, że „kiedy ludzie mają do wyboru kilka sposobów działania, zwykle robią to, co w świetle ich przypuszczeń prawdopodobnie zapewni im najlepszy wynik”²⁹.

Zdarza się, że zachowania decydenta są — obiektywnie sądząc — nieracjonalne. Nie poddają się one rygorom wynikającym z koncepcji racjonalnego wyboru. Do głosu dochodzą inne czynniki: intuicja, niekonwencjonalność, chęć zaskoczenia, eksperyment, przekroczenie dopuszczalnego poziomu ryzyka, lekceważenie rachunku zysków i strat związanych z określonym zachowaniem decyzyjnym, uprzedzenia, ograniczenia ideologiczne i doktrynalne, stres, różne formy altruizmu i motywacje moralne. Sama procedura decydowania zasadniczo odbiega od modelowego schematu, będącego wzorem doskonałej racjonalności, nieosiągalnej w praktyce. Dotyczy to w szczególności przypadków świadomego pominięcia lub ograniczenia etapu poszukiwania i merytorycznego wartościowania wszystkich dostępnych rozwiązań i — w związku z tym — wyboru pierwszego wariantu, który został dostrzeżony przez decydenta. Nie można też pominąć prostego faktu, że ograniczona wiedza decydenta najczęściej nie pozwala podjąć decyzji w sposób w pełni racjonalny. Wreszcie wspomnieć wypada, że decydenci nieraz rezygnują z jakichś pozamerytorycznych względów z poszukiwania rozwiązania optymalnego, najlepszego z dostępnych, i zadowolają się rozstrzygnięciem satysfakcjonującym, spełniającym podstawowe wymagania i w efekcie akceptowalnym³⁰.

Trudności w pełnym zastosowaniu modelu wyboru racjonalnego skłaniają jego krytyków do oceny, że „jako model podejmowania decyzji jest zasadniczo

²⁸ Zob. J.G. March, J.P. Olsen, *Instytucje. Organizacyjne podstawy polityki*, przeł. D. Sielski, Warszawa 2005, s. 14 i nast.

²⁹ *The Multiple Self*, ed. J. Elster, Cambridge 1985, s. 22, cyt. za: H. Ward, *Teoria racjonalnego wyboru*, [w:] *Teorie i metody w naukach politycznych*, red. D. Marsh, G. Stoker, przeł. J. Tęgnerowicz, Kraków 2006, s. 63.

³⁰ Zob. J. Kisielnicki, *Zarządzanie*, s. 65.

bezużyteczny, a nawet po prostu szkodliwy”³¹. Jako alternatywę dla takiego modelu wskazuje się przy tym strategię stopniowego kształtowania (inkrementalną), opartą na sukcesywnym decydowaniu, w ślad za wynikami kolejnych rozstrzygnięć decyzyjnych, i ograniczaniu pola niepewności w sprawach istotnych dla procesu decyzyjnego w ramach ewolucyjnej teorii gier oraz — jeśli tylko istnieją warunki do skorzystania z tej metody — wykorzystaniu eksperymentów lub prób na małą skalę przed podjęciem ostatecznej decyzji³².

Wybrana literatura uzupełniająca

- Andrzejczak K., *Elementy analizy decyzyjnej*, Poznań 1992.
- Arnoldi J., *Ryzyko*, przeł. B. Reszuta, Warszawa 2011.
- Decyzje. Analiza systemowa organizacji*, red. A.K. Koźmiński, Warszawa 1979.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, przeł. M. Rusiński, Warszawa 2000.
- Grupowe podejmowanie decyzji. Elementy teorii, przykłady zastosowań*, red. H. Sosnowska, Warszawa 1999.
- Habuda L., *Transformacyjne decyzje i decyzyjne procesy*, Wrocław 2005.
- Kisielnicki J., *Zarządzanie*, Warszawa 2008.
- Knosala E., *Zarys teorii decyzji w nauce administracji*, Warszawa 2011.
- Kozielecki J., *Psychologiczna teoria decyzji*, Warszawa 1975.
- Optimalizacja procesów decyzyjnych*, red. M. Lipiec-Zajchowska, Warszawa 1999.
- O'Shaughnessy J., *Metodologia decyzji*, przeł. T. Mroczkowski, Warszawa 1975.
- Penc J., *Decyzje w zarządzaniu*, Kraków 1997.
- Penc J., *Systemowe zarządzanie organizacją. Nowe zadania, funkcje i reguły*, Szczytno 2007.
- Pietraś Z.J., *Decydowanie polityczne*, Warszawa–Kraków 1998.
- Rydlewski G., *Rządzenie w świecie megazmian*, Warszawa 2009.
- Sadowski W., *Teoria podejmowania decyzji*, Warszawa 1963.
- Supernat J., *Zarządzanie strategiczne. Pojęcia i koncepcje*, Wrocław 1998.
- Tysza T., *Analiza decyzyjna i psychologia decyzji*, Warszawa 1986.
- Walker P., *Podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów*, [w:] *Praktyka kierowania*, red. D.M. Stewart, przeł. A. Ehrlich, Warszawa 1994.
- Winterfeldt D. von, *Decyzje w warunkach niepewności*, [w:] *Analiza systemowa: podstawy i metodologia*, red. W. Findeisen, przeł. K. Iracki i in., Warszawa 1985.

³¹ R.A. Dahl, B. Stinebrickner, *Współczesna analiza polityczna*, s. 238. Tam też literatura dotycząca tego zagadnienia.

³² Zob. tamże, s. 239 i nast.

Rozdział 2

DECYDOWANIE W PRZESTRZENI PUBLICZNEJ

2.1. Przestrzeń publiczna

W przestrzeni społecznej funkcjonują dwie podstawowe domeny, pomiędzy którymi zachodzą zmienne relacje. Pierwsza z nich, właściwa decydowaniu publicznemu, to domena publiczna, która dotyczy ogółu ludzi i jest dostępna dla wszystkich¹. Druga to domena prywatna, która dotyczy spraw osobistych poszczególnych osób i ludzi znajdujących się w związkach pozaurzędowych.

Przestrzeń publiczna obejmuje obszar, w którym sprawy wymagające podjęcia decyzji są rozstrzygane w ramach (i często w imieniu) grupy społecznej o globalnym charakterze, wspólnej świadomości oraz poczuciu więzi kulturowej, językowej i historycznej (takimi wspólnotami są narody lub terytorialne wspólnoty regionalne i lokalne) bądź w ramach sformalizowanych organizacji terytorialnych tej grupy (państwa lub podmiotów samorządu terytorialnego), a także w relacjach funkcjonalnych i instytucjonalnych między podmiotami działającymi w stosunkach międzypaństwowych i ponadpaństwowych oraz w ramach organizacji międzynarodowych i międzypaństwowych. Decyzje w tej domenie są podejmowane w państwie demokratycznym przez społeczeństwo (za pomocą różnych form demokracji bezpośredniej) lub też — częściej — przez różnorodne podmioty działające na podstawie legitymizacji społecznej i wyrażające interesy i dążenia grup społecznych (za pomocą różnych form demokracji pośredniej oraz mechanizmów instytucjonalnych i funkcjonalnych artykulacji i agregacji interesów i dążeń).

Przestrzeń publiczna, tak jak całe społeczeństwo, ma charakter dynamiczny i tym samym musi być postrzegana jako obszar nieustannych zmian sieci więzi, zależności, wymiany i relacji, w wyniku przekształceń składu, struktury, funkcji, granic, podsystemów i korelacji środowiskowych². W domenie tej są podejmowane zbiorowe decyzje, które dotyczą spraw ogólnych (nieprywatnych), związanych ze społecznym (grupowym) funkcjonowaniem ludzi zamieszkujących dane terytorium, znajdujących się w zasięgu władzy publicznej i podlegających

¹ E. Wnuk-Lipiński, *Socjologia życia publicznego*, Warszawa 2008, s. 104.

² Zob. P. Sztompka, *Socjologia zmian społecznych*, Kraków 2007, s. 21 i nast.

na zasadach legalnego przymusu normom prawa powszechnie obowiązującego. Przedmiotem tych decyzji są sprawy związane ze stosunkami między poszczególnymi ludźmi i tworzonymi przez nich grupami oraz między tymi grupami.

W państwie demokratycznym decydowanie w domenie publicznej odbywa się z udziałem podmiotów instytucjonalnych (państwowych i pozapaństwowych) oraz spersonifikowanych (poszczególnych ludzi i grup). Centrum domeny publicznej stanowią kwestie oraz podmioty państwowe i polityczne. Domena ta ma jednak zdecydowanie szerszy zakres, obejmuje ona bowiem zachowania, formy działania, stosunki, postawy, wyobrażenia i przekonania związane z wykonywaniem przez poszczególne podmioty wszystkich ról występujących w relacjach między jednostkami i grupami oraz w stosunkach między tymi grupami.

W tym kontekście, w ślad za koncepcją Jürgena Habermasa, pojawia się kategoria sfery publicznej³, w której istotne znaczenie uzyskują komunikacja społeczna, dyskurs obywatelski i opinia publiczna, traktowane jako niezbędne elementy funkcjonowania nowoczesnego społeczeństwa. Jak utrzymują teoretycy demokracji deliberatywnej, podstawą decydowania publicznego jest „wzmacnianie racjonalności dyskursywnej, czy też komunikacyjnej, pozwalającej na poszukiwanie zbiorowych rozwiązań dla zbiorowych problemów, jakie napotykamy w społeczeństwach współczesnych”⁴, zaś „namysł wolnych i równych obywateli w sprawach publicznych stanowi rdzeń prawomocnego podejmowania decyzji politycznych oraz samorządności”⁵.

Nie mając najmniejszej wątpliwości co do tego, że sfera publiczna jest ważnym elementem przestrzeni publicznej, trzeba równocześnie pamiętać o opisanych przez Habermasa niedomogach tej sfery, związanych m.in. z negatywnymi zmianami w funkcjonowaniu i organizacji państw, partii politycznych oraz mediów, które prowadzą do ograniczenia możliwości kreatywnego działania społeczeństwa obywatelskiego i znacznego upolitycznienia dyskursu publicznego. Zdaniem Doroty Pietrzyk-Reeves, sfera publiczna stanowi „przestrzeń, w której może się realizować prawdziwie demokratyczne uczestnictwo obywateli w kształtowaniu wspólnych norm konsensusu i porozumienia oraz w formowaniu opinii publicznej, a tym samym wpływania na instytucje systemu”⁶. Według Habermasa — co podkreśla Anthony Giddens — „tradycyjne procedury demokratyczne, w tym parlamenty i partie, nie tworzą wystarczających podstaw dla zbiorowego podejmowania decyzji”⁷. Sfera publiczna jest w tej koncepcji „sceną, na której

³ J. Habermas, *Strukturalne przeobrażenia sfery publicznej*, przeł. W. Lipnik, M. Łukasiewicz, Warszawa 2007, s. 279 i nast. Zob. też *Sfera publiczna. Kondycja, przejawy, przemiany*, red. J.P. Hudzik, W. Woźniak, Lublin 2006.

⁴ D. Held, *Modele demokracji*, przeł. W. Nowicki, Kraków 2010, s. 306.

⁵ J. Bohman, *The coming of age of deliberative democracy*, „Journal of Political Philosophy” 1998, nr 6, s. 401. Cyt. za: D. Held, *Modele demokracji*, s. 307.

⁶ D. Pietrzyk-Reeves, *Idea społeczeństwa obywatelskiego: współczesna debata i jej źródła*, Wrocław 2000, s. 200.

⁷ A. Giddens, *Socjologia*, przeł. A. Szulżycka, Warszawa 2004, s. 696.

toczy się publiczna debata nad kwestiami ważnymi dla ogółu i formułowane są opinie na ich temat”⁸.

Wszelkie ograniczenia sfery publicznej związane z jej upolitycznieniem i wyznawaniem filozofii uprawomocnienia przez posiadanie siły i większości (w miejsce uprawomocnienia dzięki wartości argumentów i uzasadnień) wyraźnie kierują instytucje społeczeństwa obywatelskiego w stronę walki o udział we władzy politycznej i odwracają ich uwagę od racjonalnego namysłu, racji publicznych, spraw społecznych, kulturalnych i „dobra ogólnego”. Instytucje społeczeństwa obywatelskiego przekształcają się w instytucje społeczeństwa wyborczego i stają się w tych warunkach w istocie uczestnikami lub klientami władzy publicznej, co uniemożliwia właściwe wykorzystanie potencji społecznej tych struktur w procesie kształtowania przestrzeni publicznej.

Wszystkie wskazane wyżej okoliczności sprawiają, że przestrzeń publiczna jest traktowana w tych rozważaniach jako dynamiczna całość złożona z segmentów usytuowanych na kilku poziomach. Są to segmenty państwowe i pozapaństwowe, polityczne i pozapolityczne, zawierające zdarzenia i działania o charakterze praktycznym (fakty materialne) oraz zjawiska z obszaru wartości i świadomości (takie jak aksjologia przestrzeni publicznej oraz kultura polityczna i prawna).

Druga z domen funkcjonujących w obszarze społecznym to przestrzeń prywatna, w której sprawy wymagające decyzji są rozstrzygane samodzielnie i we własnym imieniu przez poszczególne jednostki (członków społeczeństwa) oraz przez ich związki pośrednie, pozbawione cech terytorialnej wspólnoty o charakterze globalnym (takie jak rodzina, grupa koleżeńska czy sąsiedzka). Sfera prywatna jest swoistym dobrem osobistym i stanowi obszar wolny od zewnętrznych ingerencji. Mieszczą się w niej zachowania, które nie rzutują bezpośrednio na stan spraw w domenie publicznej, fundamentem prywatności jest bowiem wyłączenie z przestrzeni publicznej. W prawie międzynarodowym oraz w systemach prawnych państw demokratycznych rozbudowywane są gwarancje nie-naruszalności sfery prywatnej.

Relacja między obu tymi domenami jest historycznie zmienna i stanowi równocześnie jedno z ważnych kryteriów stosowanych w porównywaniu i wartościowaniu systemów politycznych i ustrojowych. W tej materii, na bazie rozważań i ocen dotyczących istoty, charakteru i granic działania władzy publicznej, statusu jednostki oraz udziału pozapaństwowych podmiotów w sferze publicznej, dokonuje się klasyfikacji systemów władzy: totalitarnej, autorytarnej i demokratycznej; absolutnej i ograniczonej; wszechobecnej i pomocniczej; praworządnej i naruszającej podstawowe prawa oraz wolności. Warto zauważyć, że współcześnie coraz większe znaczenie nadaje się relacjom między państwem i obywatelami, w tym kwestii statusu i rozmiarów organizacji społeczeństwa obywatelskiego, które nie uczestniczą bezpośrednio w walce o uzyskanie władzy publicznej i w wykonywaniu władzy.

⁸ Tamże, s. 486.

Generalną tendencją w państwach demokratycznych jest stwarzanie nowych gwarancji dla sfery prywatnej i zawężanie sfery publicznej, szczególnie zaś jej segmentu państwowego, przez uznanie zasady pomocniczości i subsydiarności. Zgodnie z tymi zasadami aktywność decyzyjna podmiotów publicznych, w tym przede wszystkim władz publicznych, powinna się sprowadzać do udzielania wsparcia jednostkom oraz podstawowym i pośrednim grupom społecznym — wszędzie tam, gdzie jest to niezbędne, z uwagi na brak możliwości zaspokajania danej potrzeby lub realizacji danego zadania w trybie indywidualnym.

Ograniczeniu ulega zakres i sposób dopuszczalnej interwencji podmiotów publicznych w sprawy poszczególnych obywateli, zaś kontrola podmiotów władzy publicznej w zakresie spraw zaliczonych do sfery prywatnej zostaje poddana ścisłej reglamentacji. Rangę konstytucyjną we współczesnych państwach demokratycznych mają liczne wolności i prawa człowieka i obywatela, które zakreślają granice ingerencji decyzyjnej podmiotów publicznych i tym samym wyznaczają ramy przestrzeni publicznej. Należą do nich w szczególności prawa każdego do: ochrony prawnej życia prywatnego i rodzinnego, decydowania o swoim życiu osobistym, wychowywania dzieci zgodnie z własnymi przekonaniem, nieujawniania informacji o sobie, w tym o swoim światopoglądzie, przekonaniach religijnych lub wyznaniu, oraz wolność i ochrona komunikowania się.

Sfera publiczna i prywatna nie są wobec siebie izolowane i nie ma między nimi pełnej opozycyjności. Współcześnie nasila się proces, który prowadzi do krzyżowania się sfery publicznej i obszaru prywatności; warto dodać, że Habermas zauważył to już w 1962 r.⁹ Liczne interesy wspólnot narodowych i terytorialnych, związane głównie z bezpieczeństwem, rozwojem, porządkiem wewnętrznym, oraz konieczność zagwarantowania wszystkim członkom wspólnoty takich samych gwarancji realizacji praw i wolności powodują, że granica między tym, co publiczne, i tym, co prywatne nie ma trwałego charakteru i pod pewnymi warunkami może być w konkretnych sytuacjach przekraczana; jak wiadomo, podmioty aktywne w sferze publicznej dopuszczają się ingerencji w sferę spraw prywatnych. Istnieje możliwość narzucania ograniczeń w zakresie korzystania z konstytucyjnych wolności i praw, co w efekcie niejednokrotnie prowadzi do sytuacyjnego poszerzenia przestrzeni publicznej. Ograniczenia te nie mogą jednak naruszać istoty praw i wolności i mogą być przyjmowane tylko w ustawie i tylko wtedy, gdy są konieczne w demokratycznym państwie dla zachowania bezpieczeństwa lub porządku publicznego, bądź dla ochrony środowiska, zdrowia i moralności publicznej, albo wolności i praw innych osób.

Krzyżowanie się sfery spraw publicznych i obszaru spraw prywatnych jest też następstwem zacierania się ścisłych podziałów „na państwo i społeczeństwo” oraz na „rządzących i rządzonych”. Proces ten postępuje, a w decydowaniu publicznym coraz większe znaczenie mają konsultacje, uzgodnienia, zbiorowe przetargi, pakt społeczne, oddziaływanie kontekstowe i kreowanie opinii

⁹ Zob. J. Habermas, *Strukturalne przeobrażenia...*, s. 279 i nast.

publicznej, stopniowo wypierające z przestrzeni publicznej układy hierarchiczne i władcze (w tradycyjnym tego słowa znaczeniu), polecenia i różnego rodzaju arbitralne rozstrzygnięcia¹⁰. Na tym tle dochodzi do transferów między polityką i otoczeniem: w efekcie „polityczne staje się niepolitycznym, a niepolityczne — politycznym”¹¹. Tracą ostrość podziały między sferą polityczną i administracyjną oraz domeną publiczną i prywatną¹². Władztwo, partycypacja i samorządzenie w wielu sprawach nakładają się na siebie, tworząc nową jakość.

2.2. Pole decydowania publicznego

Pole decydowania publicznego obejmuje zagadnienia związane z programowaniem, regulowaniem, organizacją, funkcjonowaniem i zmianami domeny publicznej, w tym w szczególności w zakresie spraw: państwa, terytorialnych wspólnot regionalnych i lokalnych istniejących w ramach państwa, podmiotów instytucjonalnych funkcjonujących w przestrzeni ponadpaństwowej i międzypaństwowej, a więc w zakresie prawa, władzy, polityki i dystrybucji dóbr oraz usług materialnych i niematerialnych. Warto dodać, że wiele wyborów dokonywanych w ramach decydowania publicznego przekłada się w sposób pośredni lub bezpośredni na sytuację w domenie prywatnej.

W ramach decydowania publicznego rozstrzygane są sprawy wiążące się z wykonywaniem podstawowych funkcji państwa. Dotyczy to funkcji wewnętrznych, w tym: funkcji policyjnych i porządkowych — związanych z zapewnieniem porządku i bezpieczeństwa publicznego, funkcji reglamentacyjnych — związanych z udostępnianiem i wykorzystaniem deficytowych dóbr, funkcji świadczących — związanych z wykonywaniem usług publicznych (materialnych i niematerialnych), funkcji właścicielskich — związanych z zarządzaniem własnością wspólną, funkcji zarządzania rozwojem — związanych z interwencją w gospodarkę i z aktywnością planistyczną; a także funkcji zewnętrznych, w tym zabezpieczenia suwerenności i bezpieczeństwa, ochrony interesów państwa w kontaktach z podmiotami funkcjonującymi w przestrzeni ponadpaństwowej i międzypaństwowej oraz ochrony interesów obywateli przebywających poza granicami państwa.

W rządowej strategii „Sprawne Państwo 2011–2020” jako cele działania państwa, które muszą być osiągnięte w decydowaniu publicznym, wskazano: ochronę niepodległości, zapewnienie trwałego i zrównoważonego rozwoju, zagwarantowanie bezpieczeństwa i porządku publicznego, zaspokojenie podstawowych potrzeb obywateli i ochronę ich praw, odpowiedzialne zarządzanie finansami publicznymi, dostarczanie wysokiej jakości usług publicznych (w tym zdrowotnych),

¹⁰ Szerzej o tym: G. Rydlewski, *Rządzenie w świecie megazmian*, Warszawa 2009, s. 18 i nast.; J. Scott, *Władza*, przeł. S. Królak, Warszawa 2006, s. 8 i nast.

¹¹ J. Golinowski, *Perspektywa porządku postpolitycznego: w stronę technologii władzy*, Warszawa 2007, s. 71.

¹² Zob. J. Hausner, *Zarządzanie publiczne*, Warszawa 2008, s. 415.

zapewnienie spójnego i dobrej jakości prawa, sprawny wymiar sprawiedliwości oraz efektywność instytucji publicznych¹³.

W przestrzeni publicznej każdego państwa oraz poszczególnych terytorialnych wspólnot lokalnych i regionalnych stale są podejmowane i wzajemnie na siebie oddziałują decyzje, które można zaliczyć do dwóch różnych jakościowo grup. W ramach pierwszej z nich wybiera się cele i programy, wytycza kierunki zmian w sferze publicznej oraz jakościowo ocenia wyniki działań podjętych w tej dziedzinie. Aktywne w tym zakresie, obok społeczeństwa jako całości, są podmioty, które w konkretnych warunkach (ukształtowanych przez normy ustrojowe i prawne, a niejednokrotnie także przez tradycję oraz kulturę polityczną i prawną) partycypują w decyzjach programowych podejmowanych w państwie (lub w danej wspólnocie terytorialnej) albo też aspirują do takiej partycypacji. Druga grupa decyzji mieści się w sferze organizacyjnej i realizacyjnej. Decydowanie w tym zakresie dotyczy więc wykonawstwa i ma charakter pomocniczy (czy wręcz służebny) wobec przyjętych celów i kierunków działania.

Decyzje należące do pierwszej z wyodrębnionych wyżej grup ze swej istoty wiążą się z polityką. Są podejmowane w polu polityki¹⁴, stanowią zawsze wyraz decydowania politycznego¹⁵, nawet wtedy, gdy przybierają formę normy prawnej, programu o statusie państwowym czy też rozstrzygnięcia gospodarczego lub edukacyjnego. Są równoznaczne z wyborem działania politycznego lub jego zaniechania, w którym znajdują odzwierciedlenie różnorodne polityczne strategie oraz taktyki (skupiania, aktywizowania, różnicowania, zniechęcania, a niejednokrotnie także blokowania).

Powyższe konstatacje znajdują zastosowanie zwłaszcza wtedy, gdy — nawiązując do terminu *policy* — politykę rozumie się jako mechanizm zarządzania sprawami publicznymi i odnosi się do działalności państwa i jego struktur organizacyjnych zmierzających do realizowania celów oraz wykonywania przypisanych państwu zadań i kompetencji. W tym obszarze mieszczą się różne polityki szczegółowe, takie jak polityka gospodarcza, społeczna czy kulturalna. Powiązania między decydowaniem w sferze programowania a polityką są wyraźnie widoczne także wówczas, gdy — nawiązując do terminu *politics* — politykę rozumie się jako obszar walki o zdobycie i utrzymanie władzy publicznej. W tym przypadku przedmiotem uwagi czyni się stosunki międzyludzkie i międzyinstytucjonalne, których istotę stanowi możliwość narzucania innym i egzekwowania od nich rozstrzygnięć jednostki lub grupy, wraz z pojawiającymi się na tym polu konfliktami oraz zjawiskami walki, konkurencji, współdziałania i kooperacji. W warunkach współczesnych państw demokratycznych działania podejmowane w ramach obu

¹³ *Strategia „Sprawne Państwo 2011–2020”* (projekt przeznaczony do konsultacji), Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, Warszawa, 6 kwietnia 2011 r., www.mswia.gov.pl.

¹⁴ Zob. M. Chmaj, *Decyzja polityczna*, [w:] *Encyklopedia politologii. Teoria polityki*, red. M. Żmigrodzki, Kraków 1999, s. 58 i nast.

¹⁵ Zob.: A. Bodnar, *Decyzje polityczne. Elementy teorii*, Warszawa 1985; Z.J. Pietraś, *Decydowanie polityczne*, Warszawa–Kraków 1998, s. 127 i nast.

wskazanych wyżej sposobów rozumienia polityki w dużej mierze wzajemnie się przenikają. Wykonywanie władzy staje się bowiem frontem batalii o przedłużenie lub też odnowienie legitymacji do sprawowania władzy w przyszłości.

Druga z wyróżnionych grup decyzji wiąże się z ujętą w sposób funkcjonalny administracją, rozumianą jako narzędzie realizacji funkcji i kompetencji państwa oraz samorządu terytorialnego, które łączą się z wykonywaniem — w imię interesu publicznego, w sposób trwały, celowy i planowy — zadań publicznych określonych w konstytucji i innych źródłach prawa powszechnie obowiązującego¹⁶. Decyzje o charakterze administracyjnym są zróżnicowane pod względem formy. W ujęciu przedmiotowym mogą to być akty normatywne (powszechnie obowiązujące oraz wewnętrzne), akty administracyjne (władcze działania prawne organu administracji obliczone na wywołanie konkretnych, indywidualnie oznaczonych skutków prawnych¹⁷), akty planowania, porozumienia administracyjne, przyrzeczenia administracyjne, ugody administracyjne, czynności cywilnoprawne, czynności faktyczne. W ujęciu jakościowym mogą to być jednostronne działania władcze (np. decyzje administracyjne) bądź działania niewładcze (np. umowy i porozumienia administracyjne)¹⁸.

Państwo, polityka, władza, administracja publiczna — to konsekwencje i przejawy grupowego sposobu zorganizowania społeczeństwa, dlatego też decyzje polityczne (programowe) i administracyjne (wykonawcze) w przestrzeni publicznej są wzajemnie powiązane i stanowią ogniwa tego samego systemu decyzyjnego. Decyzje te mają wspólne punkty odniesienia w sferze doktrynalnej, przedmiotowej i funkcjonalnej oraz aksjologicznej, co wiąże się z różną tożsamością społeczeństwa, która ma równocześnie charakter kulturowy, historyczny, organizacyjny, polityczny i administracyjny¹⁹.

Doświadczenia historyczne pokazują, że jeśli zachodzi konieczność porządkowania wzajemnych relacji między decydowaniem politycznym i — szeroko rozumianym — decydowaniem administracyjnym, próby swobodnego łączenia obu tych sfer decydowania okazują się równie kosztowne społecznie i w tym samym stopniu zdane w dłuższym okresie na niepowodzenie, co próby izolowania tych sfer. Wynika to z faktu, że decyzje polityczne i administracyjne są podejmowane w tym samym środowisku społecznym i instytucjonalnym²⁰. W pełni aktualna

¹⁶ Zob.: *Administracja publiczna*, red. J. Boć, Wrocław, 2002, s. 5; H. Izdebski, M. Kulesza, *Administracja publiczna. Zagadnienia ogólne*, Warszawa 2004, s. 97.

¹⁷ E. Ochendowski, *Prawo administracyjne. Część ogólna*, Toruń 2004, s. 179.

¹⁸ Zob. *Prawo administracyjne*, red. Z. Niewiadomski, Warszawa 2009, s. 211 i nast.

¹⁹ Na temat pojęcia społeczeństwa administracyjnego zob. S. Pilipiec, P. Szreniawski, *Socjologia administracji. Zarys wykładu*, Lublin 2008, s. 26.

²⁰ Zob.: H. Izdebski, *Fundamenty współczesnych państw*, Warszawa 2007, s. 69 i nast.; B.G. Peters, *Administracja publiczna w systemie politycznym*, przeł. K.W. Frieske, Warszawa 1999, s. 18 i nast.; G. Rydlewski, *Polityka i administracja w rządach państw członkowskich Unii Europejskiej*, Warszawa 2006, s. 11 i nast.; J. Supernat, *Współczesne teorie administracji publicznej*, [w:] *Nowe kierunki działań administracji publicznej w Polsce i Unii Europejskiej*, red. P. Chmielnicki, A. Dybała, Warszawa 2009, s. 28 i nast.

jest następująca diagnoza postawiona przez hiszpańskiego badacza administracji Laureana Lópeza Rodó: „Nie ma rozvodu pomiędzy administracją i polityką. (...) Administracja bez polityki nie miałaby kierunku postępowania. Natomiast polityka bez administracji nosi inną nazwę — utopii”²¹.

Pole decydowania publicznego w każdym państwie jest zdeterminowane przez ustrój państwa oraz sposób rozumienia jego zadań i zakreszenie granic działania. Na tym tle powstają różnice wynikające z totalitarnego, autorytarnego bądź demokratycznego charakteru państwa. Jest rzeczą oczywistą, że inne uwarunkowania stwarza monarchia, inne republika, odmienne skutki wynikają też z koncepcji jednolitości władzy czy trójpodziału władz, ustroju unitarnego czy federacyjnego lub konfederacyjnego, doktryn państwa rozumianego przede wszystkim jako instrument władzy lub jako instrument zaspokajania potrzeb jego obywateli, doktryny wszechobecności czy koncepcji pomocniczości państwa.

W przestrzeni publicznej mamy do czynienia z różnego rodzaju decyzjami. Stosując kryterium formalne, wprowadzamy podział na decyzje o charakterze normatywnym i pozanormatywnym. Biorąc pod uwagę kryterium czasowe, wyodrębniamy sprawozdania i rozliczenia, rozstrzygnięcia dotyczące czasu bieżącego oraz programy i plany na przyszłość (krótkookresowe, średniookresowe, długookresowe). Na podstawie kryterium zasięgu wyróżniamy decyzje jednostkowe, branżowe oraz o charakterze ogólnym. Przy zastosowaniu kryterium usytuowania w systemie oddzielną kategorię stanowią decyzje strategiczne i szczegółowe, decyzje mające formę projektu, rozstrzygnięcia wykonawcze, decyzje kontrolne, decyzje weryfikujące, a także decyzje kierownicze i realizacyjne.

Pole decydowania w przypadku poszczególnych podmiotów władzy aktywnych w przestrzeni publicznej ściśle wiąże się ze statusem tych podmiotów, wyznaczanym przede wszystkim przez zasadę trójpodziału na władzę ustawodawczą, wykonawczą i sądowniczą. Zróżnicowanie pola decyzji może także wynikać z ogólnopaństwowego, regionalnego lub lokalnego charakteru rozstrzyganej sprawy.

2.3. Specyfika podmiotowa decydowania publicznego

W przestrzeni publicznej występuje wiele podmiotów decydowania, o odmiennym statusie formalnym, zróżnicowanym profilu aksjologicznym i programowym oraz niejednakowym zakresie działania. Niektóre z tych podmiotów uczestniczą w procesach decyzyjnych w sposób bezpośredni, inne oddziałują na te procesy pośrednio, korzystając z nieformalnych wpływów. W czasach współczesnych w sposób zauważalny wzrasta znaczenie tych wpływów w decydowaniu publicznym.

W systemie demokratycznym państwa pierwotnym decydentem publicznym jest z definicji społeczeństwo. Podobnie jak inne ustawy zasadnicze, Konstytu-

²¹ Cyt. za: H. Izdebski, M. Kulesza, *Administracja publiczna...*, s. 126.

cja RP z 1997 r. stanowi, że władza zwierzchnia w państwie — a tym samym pozycja najważniejszego decydenta publicznego — „należy do Narodu”. Zgodnie z tymi normami konstytucyjnymi, naród sprawuje władzę przez swoich przedstawicieli lub bezpośrednio. Obywatele mają w związku z tym prawo do udziału w referendum (i do korzystania z innych form demokracji bezpośredniej) oraz prawo wybierania Prezydenta RP, posłów, senatorów i przedstawicieli do organów samorządu terytorialnego. Przedstawicielski model demokracji sprawia, że naród, jako decydent publiczny, wypowiada się głównie w trakcie wyborów parlamentarnych, prezydenckich i samorządowych. Nie wolno jednak w analizie decydowania publicznego pominąć instytucji referendum. Na podstawie i w granicach przepisów prawa referendum może mieć charakter ogólnokrajowy lub lokalny, może mieć przy tym charakter rozstrzygający, zatwierdzający lub ratyfikacyjny. Referendum ogólnokrajowe może dotyczyć spraw o szczególnym znaczeniu dla państwa. W referendum lokalnym członkowie wspólnoty samorządowej mogą decydować o sprawach dotyczących tej wspólnoty, w tym o odwołaniu pochodzącego z wyborów bezpośrednich organu samorządu terytorialnego. Do narzędzi demokracji bezpośredniej zaliczyć też trzeba konsultacje społeczne i obywatelską inicjatywę ustawodawczą.

Podmioty aktywne w przestrzeni publicznej poszczególnych państw można podzielić na dwie odrębne grupy; jedną z nich stanowią organy władzy publicznej, drugą zaś podmioty, które mając tożsamość wyłącznie społeczną, polityczną lub gospodarczą, są środkiem artykulacji, agregacji i realizacji różnorodnych interesów partykularnych. Podmioty będące organami władzy publicznej różniące fakt posiadania lub nieposiadania tożsamości państwowej. W tej mierze podstawowe znaczenie ma podział na podmioty władzy państwowej (mające tożsamość państwową w rozumieniu statutowym i funkcjonalnym) oraz organy samorządu terytorialnego (mające tożsamość organów terytorialnych wspólnot samorządowych i uczestniczące w sprawowaniu władzy publicznej).

Samorząd terytorialny posiada przy tym podwójną tożsamość. W ujęciu społeczno-politycznym jest on formą zorganizowania społeczeństwa, która ma gwarantować obywatelom, jako członkom powszechnych wspólnot lokalnych i regionalnych, samodzielne prowadzenie własnych spraw w obszarze domeny publicznej, w tym partycypację w wykonywaniu władzy publicznej na poziomie lokalnym i regionalnym państwa. W ujęciu administracyjnym jest to zdecentralizowana, korporacyjna forma wykonywania administracji publicznej na poziomie lokalnym i regionalnym, przy prawnym zagwarantowaniu samodzielności przez poddanie reglamentacji nadzoru państwa. Dwoistość usytuowania samorządu terytorialnego przejawia się też w fakcie, że wykonuje on przysługującą mu w ramach ustaw istotną część zadań publicznych w imieniu własnym i na własną odpowiedzialność jako zadania własne, ale równocześnie, na podstawie porozumień lub w ramach zadań zleconych w przepisach prawa powszechnie obowiązującego — jeżeli wynika to z uzasadnionych potrzeb państwa i tak stanowi ustawa — może wykonywać inne zadania publiczne.

Do podmiotów aktywnych w przestrzeni publicznej, które nie są organami władzy publicznej i mają tożsamość pozapaństwową oraz stanowią środek artykulacji, agregacji i realizacji różnorodnych wartości i partykularnych interesów, należą: partie polityczne, związki zawodowe, organizacje pracodawców, samorządy zawodowe, samorządy gospodarcze, organizacje społeczno-zawodowe rolników, stowarzyszenia, ruchy obywatelskie, inne dobrowolne zrzeszenia oraz fundacje²².

W ostatnich latach zwiększa się (w ramach zleceń publicznych) udział podmiotów niepaństwowych w realizacji zadań publicznych, co dotyczy przede wszystkim organizacji pożytku publicznego²³ oraz — w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego²⁴ — komercyjnych podmiotów gospodarczych. Dzięki temu wzrastają zasoby oraz efektywność działalności publicznej. Podmioty niepaństwowe włączają się przy tym nie tylko w wykonywanie zadań publicznych, ale i — aczkolwiek w sposób ograniczony i wyłącznie na podstawie przepisu ustawy — w wykonywanie funkcji publicznych. W tej roli mogą one podejmować decyzje władcze. Przykładem takich podmiotów są samorządy zawodowe, reprezentujące osoby wykonujące zawody zaufania publicznego, które w konstytucji zostały upoważnione do sprawowania pieczy nad należyтым wykonywaniem tych zawodów w granicach interesu publicznego i dla jego ochrony²⁵.

Zróznicowanie pozycji decyzyjnej poszczególnych podmiotów aktywnych w przestrzeni publicznej ściśle się wiąże ze statusem tych podmiotów. We współczesnych państwach demokratycznych status podmiotów decyzyjnych mających tożsamość organów władzy publicznej wyznaczany jest przede wszystkim przez zasadę trójpodziału władz. Domeną działania organów stanowiących władzy publicznej jest tworzenie norm prawa powszechnie obowiązującego. W przypadku organów administracji publicznej domeną działania jest aktywność wykonawcza przy ograniczonej i reglamentowanej przez legislaturę ingerencji w tworzenie prawa. Organy władzy sądowniczej są właściwe w zakresie wymiaru sprawiedliwości²⁶.

²² Zob.: A. Szustek, *Polski sektor społeczny*, Warszawa 2008; K. Kietlińska, *Rola trzeciego sektora w społeczeństwie obywatelskim*, Warszawa 2010; *Samoorganizacja sektora społecznego. Trzeci sektor*, red. A. Siciński, Warszawa 2002.

²³ Zob.: A. Ceglarski, *Organizacje pożytku publicznego*, Warszawa 2005; M.H. Kurlęta, *Organizacje pozarządowe w działalności pożytku publicznego*, Warszawa 2008; M. Rymśza (i in.), *Standardy współpracy administracji publicznej z sektorem pozarządowym*, Warszawa 2008.

²⁴ Zob.: K. Brzozowska, *Partnerstwo publiczno-prywatne w Europie: cele, uwarunkowania, efekty*, Warszawa 2010; M. Moszoro, *Partnerstwo publiczno-prywatne w sferze użyteczności publicznej*, Warszawa 2010; *Partnerstwo publiczno-prywatne w Polsce i jego funkcjonowanie na przykładzie wybranych projektów*, red. J. Rutkowski, Łódź 2010.

²⁵ Zob.: M. Tabernacka, *Zakres wykonywania zadań publicznych przez organy samorządów zawodowych*, Wrocław 2007; M.A. Waligórski, S. Pawłowski, *Samorząd zawodowy i gospodarczy w Polsce*, Poznań 2005.

²⁶ Na temat polskiego modelu trójpodziału zob. J. Kuciński, *Legislatura, egzekutywa, judykatura. Konstytucyjne instytucje i mechanizmy służące równowadze władz w polskim systemie trójpodziału*, Warszawa 2010.

Zróznicowanie decyzyjne podmiotów mających status organu publicznego może wynikać także z właściwości terytorialnej. Z tego punktu widzenia można wyodrębnić organy o właściwości ogólnopaństwowej (parlament, głowa państwa, rząd, minister kierujący działem administracji rządowej), organy o właściwości regionalnej (sejmik wojewódzki, zarząd województwa, marszałek województwa, wojewoda), organy o właściwości lokalnej (rada powiatu lub gminy, zarząd powiatu, starosta, wójt, burmistrz, prezydent miasta).

Odmierna pozycja decyzyjna poszczególnych organów publicznych może zależeć również od kompetencji przedmiotowej. W związku z tym można wyodrębnić organy o kompetencji ogólnej (głowa państwa, parlament, rząd, wojewoda, starosta, wójt), organy o kompetencji branżowej (minister kierujący działem administracji, szef urzędu centralnego), organy o kompetencji jednostkowej (minister zadaniowy, pełnomocnik rządu do określonej sprawy).

W grupie podmiotów aktywnych w domenie publicznej, a pozbawionych cech organów partycypujących bezpośrednio w wykonywaniu władzy publicznej, szczególnie istotny jest podział na te, które na zasadach wynikających z mechanizmów demokratycznych stanowią, w ramach rozwiązań ustrojowo-konstytucyjnych, zaplecze polityczne dla organów władzy publicznej, oraz te, które nie mają tego rodzaju relacji z organami władzy publicznej. Wśród tych pierwszych kluczową pozycję zajmują partie polityczne i ugrupowania polityczne, które zrzeszają na zasadach dobrowolności i równości obywateli w celu wpływania metodami demokratycznymi na kształtowanie polityki państwa. Podmioty te z jednej strony politycznie legitymizują określone rozwiązania programowe i personalne w organach władzy publicznej, z drugiej zaś strony wyznaczają polityczne ramy funkcjonowania organów władzy publicznej.

W praktyce, w określonych sytuacjach, na bieg spraw publicznych mogą oddziaływać także inne podmioty pozapaństwowe funkcjonujące w domenie publicznej. Ich faktyczny udział w decydowaniu publicznym — poprzez wywieranie wpływu na decyzje organów — może się odbywać w ramach działań sformalizowanych (głównie różnych procedur obligatoryjnych konsultacji) lub też działań nieformalnych. Podmioty te mogą również, wraz z mediami i różnorodnymi autorytetami instytucjonalnymi (np. Kościołem katolickim), odgrywać rolę opiniotwórczą, współtworzyć sytuację decyzyjną przez nadawanie znaczeń określonym zdarzeniom i procesom oraz kształtowanie ocen i żądań.

Częstym zjawiskiem jest występowanie w sferze podmiotowej decydowania publicznego sformalizowanego i zhierarchizowanego układu wielopodmiotowego. Niejednokrotnie relacje między podmiotami (albo grupami podmiotów) aktywnymi w przestrzeni publicznej polegają na nadzorze jednych nad działalnością innych. Nadzór ten może być prowadzony przy równoczesnym użyciu kryteriów legalności, gospodarności, rzetelności i celowości. Nieraz, jak przykładowo w relacjach między Prezesem Rady Ministrów i wojewodami a podmiotami samorządu terytorialnego, nadzór ten może być ograniczony z zasady do jednego kryterium (w tym przypadku jest to kryterium legalności). Granice

nadzoru może też wyznaczać wskazanie grupy spraw, które są tym nadzorem objęte, jak w przypadku nadzoru regionalnych izb obrachunkowych nad jednostkami samorządu terytorialnego.

W płaszczyźnie podmiotowej zjawiskiem wymagającym odnotowania są różnego rodzaju formy współdziałania poszczególnych organów w procesie decydowania. Obowiązujące rozwiązania normatywne niejednokrotnie dopuszczają lub wręcz nakazują działanie w następujących trybach: na wniosek, po konsultacji, po zasięgnięciu opinii, w porozumieniu, za zgodą. Normy prawa mogą też dopuszczać lub nakazywać instytucjonalizację współdziałania (np. w formie zrzeszania się, jak w przypadku jednostek samorządu terytorialnego) i mogą przypisywać ukształtowanym w tym trybie podmiotom określone uprawnienia decyzyjne.

Konkludując, trzeba stwierdzić, że w sferze podmiotowej decydowania publicznego współcześnie coraz silniejszą pozycję zyskuje samorząd terytorialny i inne podmioty społeczeństwa obywatelskiego zlokalizowane poniżej poziomu państwa, a jednocześnie wzrasta znaczenie organizacji ponadpaństwowych i ponadnarodowych oraz globalnych korporacji gospodarczych i finansowych funkcjonujących powyżej poziomu państwowego.

2.4. Specyfika przedmiotowa decydowania publicznego

Większość spraw wymagających podjęcia decyzji w przestrzeni publicznej ma złożony charakter i podlega szybko zachodzącym zmianom, które wynikają z dynamicznych konfiguracji ideologii, polityki, prawa, ekonomii i kultury. Współcześnie traci na znaczeniu alians polityki i ideologii, zaś umacnia się związek polityki i ekonomii, a w rolę głównego rozgrywającego wchodzi globalne korporacje gospodarcze i finansowe.

Kwestie stanowiące przedmiot decydowania publicznego mają charakter historyczny. Najczęściej problemy te (albo podobne do nich) były już w przeszłości przedmiotem rozstrzygnięć, zaś aktualne wybory, które ich dotyczą, nie są zwykle „załatwieniem” pewnych spraw raz na zawsze i wielce prawdopodobne jest, że kolejne „edycje” tych problemów będą wymagać podjęcia jakichś decyzji także w przyszłości. W przestrzeni publicznej — pozwólmy sobie przywołać tu celną frazę z wiersza Wisławy Szymborskiej — „każdy przecież początek to tylko ciąg dalszy, a księga zdarzeń zawsze otwarta”. Dlatego też decydenci publiczni powinni mieć dostęp do „pamięci systemowej” oraz zasobów prognostycznych; bez tego trudno oczekiwać dokonywania optymalnych wyborów.

Do rozstrzygania wielu spraw stanowiących przedmiot decydowania publicznego niezbędne są specjalistyczna wiedza, wysokie kwalifikacje i duże doświadczenie. W procesach decyzyjnych trzeba więc zasięgać opinii fachowców w bardzo różnych dziedzinach. W związku z tym można mieć wątpliwości, kto jest faktycznym decydem: ten, kto dane rozstrzygnięcie formalnie firmuje, czy może ci (często liczni i w dużej mierze anonimowi), którzy swoimi ekspertyzami i opi-

niami w praktyce zadecydowali o treści danego rozstrzygnięcia. Jak zauważa John Dryzek, „prowadzi to do biurokratyzacji i koncentracji władzy w rękach wyszkolonych technicznie elit, dla których polityka jest domeną ekspertów, nie zaś obywateli”²⁷.

Niejednokrotnie punkt ciężkości w decydowaniu publicznym jest usytuowany na poziomie wykonawstwa. Nawet najlepiej przemyślane i opracowane rozstrzygnięcie zwykle nabiera znaczenia dopiero z chwilą jego właściwej implementacji. Z tego powodu, przy rozważaniu kwestii podmiotowych decydowania publicznego, nie można pominąć roli wykonawców poszczególnych decyzji. W przypadku decyzji podejmowanych przez organy władzy publicznej należy więc pamiętać o pracy tysięcy urzędników państwowych i samorządowych przy wdrażaniu tych decyzji.

2.5. Charakter sytuacji decyzyjnych w przestrzeni publicznej

W przestrzeni publicznej następuje konfrontacja wartości, norm i wzorców zachowania oraz krzyżują się wpływy różnorodnych instytucji, grup interesów i autorytetów. W tej przestrzeni konkurują ze sobą cele i programy, ścierają się interesy, a na tym tle są dokonywane nielosowe wybory, w wyniku których dochodzi do podziału dóbr i zagospodarowania zasobów oraz kanałów przepływów. Większość sytuacji decyzyjnych w przestrzeni publicznej stanowi podstawę różnorodnych konfliktów i kooperacji. W takich warunkach jest wykonywana władza publiczna oraz trwają zabiegi o uzyskanie prawa do udziału w tej władzy. Konstrukcję nośną dla tych procesów wyznaczają zasady ustrojowe danego państwa.

W segmencie politycznym przestrzeni publicznej można obserwować zabiegi podmiotów decyzyjnych, które z powodu swojego statusu i charakteru legitymizacji zmuszone są do szukania kompromisu między wymogami interesu ogólnego (wspólnego) i interesu partykularnego (powiązanego z własną tożsamością polityczną). Przykładu na to dostarcza rząd (Rada Ministrów), który z jednej strony jest organem działającym w imieniu państwa i w celu wykonywania zadań określonych w przepisach prawa powszechnie obowiązującego, z drugiej zaś strony jest podmiotem politycznym, którego program i skład personalny są kształtowane i legitymizowane w sposób polityczny. Również odpowiedzialność ma w tym przypadku charakter polityczny, tak więc zasadniczym problemem sytuacji decyzyjnej staje się właściwe kojarzenie politycznej i państwowej odpowiedzialności. Powstaje konieczność równoległego wypełniania zobowiązań politycznych i państwowych. Na tym zaś tle pojawia się kwestia łączenia zadań polityki, administracji, zarządzania i ekonomii²⁸.

²⁷ Cyt. za: D. Held, *Modele demokracji*, s. 305.

²⁸ Zob. G. Majone, *Dowody, argumenty i perswazja w procesie politycznym*, przeł. D. Sielski, Warszawa 2004, s. 71.

Przestrzeń decyzyjna w decydowaniu publicznym jest wyraźnie wyznaczona przez obowiązujące unormowania prawne, czynniki kulturowe oraz przez tradycję. Działanie w tej przestrzeni jest zwykle w sposób szczegółowy reglamentowane przepisami prawa powszechnie obowiązującego, głównie ustawowego, ale niejednokrotnie także mającego status regulacji konstytucyjnych, lub też prawa międzynarodowego. Jest to istotna okoliczność, bo przecież w państwie prawa organy publiczne z zasady działają (a więc także decydują) na podstawie i w granicach prawa. Granice te wyznaczają najczęściej ramy treściowe, formalne i proceduralne decydowania publicznego. Mamy tu więc do czynienia z inną sytuacją niż w przypadku podmiotów prywatnych (np. poszczególnych obywateli), przeważnie trzymających się w swym działaniu dewizy „co nie jest zakazane, jest dozwolone”.

Należy podkreślić otwarty charakter środowiska decyzyjnego w przestrzeni publicznej, a co za tym idzie również otwartość sytuacji decyzyjnych, wynika to bowiem z silnego związku z otoczeniem dyktującym standardy aksjologiczne, wzory zachowań, normy, narzucającym też ramy ekonomiczne oraz istotne dla decydowania żądania i poparcia (polityczne i społeczne).

W decydowaniu publicznym najczęściej trzeba się opierać na niepełnej informacji, co — rzecz oczywista — oznacza konieczność stawiania w obliczu decyzyjnego ryzyka i niepewności. Trwałymi znamionami sytuacji decyzyjnej w przestrzeni publicznej są konflikt interesów w sferze celów i środków, stanowiący podłoże ostrej nieraz konkurencji, oraz agresywna promocja interesów prowadzona przez — na ogół silne organizacyjnie i finansowo — jednostkowe i grupowe podmioty (grupy interesu), dążące do podporządkowywania sobie biegu spraw w domenie publicznej. Na sytuację decyzyjną wpływa w coraz większym stopniu niemożność sprostania wszystkim potrzebom, co zmusza do dokonywania wyborów odsuwających w czasie (lub blokujących) zaspokojenie jednych potrzeb kosztem innych. Wyczerpywanie się prostych rezerw kładzie też kres działaniom o charakterze ekstensywnym i rodzi potrzebę poszukiwania nowych (innowacyjnych) rozwiązań. Siła subiektywnych motywacji ludzkich objawiająca się ograniczoną racjonalnością oczekiwań społecznych oraz zmienność tych oczekiwań i roszczeń przyczyniają się do niestabilności w sferze żądań i poparcia kierowanych do decydentów publicznych. Pojawianie się w domenie publicznej wielu spraw nowych, wymagających tzw. decyzji nieprogramowalnych, skłania do otwarcia się na zmiany oraz porzucenia nawyków i szablonów w działaniu.

Reasumując: przedstawione cechy sytuacji decyzyjnej sprawiają, że w przestrzeni publicznej przeważnie podejmowane są decyzje obciążone znacznym ryzykiem i niepewnością, decyzje, których nie można opierać na jakimś sprawdzonym wzorze. Ogranicza to, chociaż nie eliminuje, możliwości wykorzystania przy decydowaniu publicznym zasad i modeli matematycznych. Pojawia się miejsce dla zachowań uznaniowych oraz działań politycznych²⁹. Ryzyko,

²⁹ Zob. G. Woroniecka, *Działanie polityczne. Próba socjologii interpretatywnej*, Warszawa 2001.

które stanowi ze swojej istoty problem polityczny już na poziomie definicji³⁰, może być narzędziem mobilizacji zasobów i realizacji określonych interesów. Operowanie ryzykiem może być jednym ze sposobów zarządzania złożonością, w tym podstawą legitymizowania określonych działań władczych instytucji władzy i administracji publicznej.

2.6. Kontekst kultury politycznej społeczeństwa

Na sytuację decyzyjną w przestrzeni publicznej w poszczególnych państwach rzutuje stan społeczeństwa. Chodzi tu przede wszystkim o jego strukturę (w tym strukturę narodowościową i demograficzną, poziom wykształcenia, podział według kryterium zamieszkania w miastach i na wsi), układ i charakter podziałów politycznych (w tym stopień oraz trwałość dezintegracji politycznej i zasady, na których opierają się relacje między władzą i opozycją, a także klimat tych relacji), jak również o kulturę polityczną i prawną społeczeństwa.

Istotne znaczenie kultury politycznej społeczeństwa dla decydowania publicznego widać szczególnie wyraźnie w kontekście rozstrzygania w ramach rządzenia. Co więcej, rządzenie — zwłaszcza rządzenie w szerokim rozumieniu tego pojęcia — jest segmentem funkcjonalnym przestrzeni publicznej, w którym przebiega wiele procesów decyzyjnych.

Pojęcie kultury politycznej ma różnorodne odmiany treściowe i metodologiczne. W poniższych rozważaniach kultura polityczna jest rozumiana jako zespół wartości, norm i reguł zachowania utrwalonych w świadomości podmiotów aktywnych politycznie. Składają się na nią: wiedza o polityce, oceny i sądy wartościujące dotyczące polityki i władzy, emocje obecne w postawach politycznych oraz wzorce zachowań w sferze politycznej. W takim ujęciu kultura polityczna ma przede wszystkim status kategorii analitycznej, która pozwala porównywać i wartościować poszczególne modele świadomościowych postaw w dziedzinie polityki i władzy. Tytułem przykładu można tu wspomnieć choćby koncepcję Gabriela A. Almonda i Sidneya Verby, wyodrębniającą typy kultury politycznej o charakterze parafialnym, poddańczym i uczestniczącym, czy też zaproponowaną przez Teodora Filipiaka klasyfikację kultury politycznej na trzy zasadnicze typy: mieszczańską, totalitarną i autorytarną, społeczeństwa obywatelskiego³¹.

Z kolei pojęcie rządzenia ma tutaj oznaczać złożone, stale zmieniające się pod względem podmiotowym i przedmiotowym spektrum działań i stosunków związanych z wykonywaniem władzy publicznej, w tym przede wszystkim władzy

³⁰ Zob. J. Arnoldi, *Ryzyko*, przeł. B. Reszuta, Warszawa 2011, s. 187 i nast.

³¹ Szerzej o tym: *Encyklopedia politologii. Teoria polityki*, red. W. Sokół, M. Żmigrodzki, Kraków 1999, s. 165; T. Filipiak, *Typy i funkcje kultury politycznej*, [w:] *Spółczesność i polityka*, red. K.A. Wojtaszczyk, W. Jakubowski, Warszawa 2007, s. 69 i nast.; K.B. Janowski, *Kultura polityczna*, [w:] *Wprowadzenie do nauki o państwie i polityce*, red. B. Szmulik, M. Żmigrodzki, Lublin 2007, s. 337 i nast.

politycznej. Takie rozumienie rządzenia odchodzi od wąskich ujęć prawnokonstytucyjnych, a nadto uwzględnia fakt, że współcześnie państwa i rządy są już tylko jednymi z wielu podmiotów rządzenia, zaś polityka staje się tylko jedną z dziedzin, w których odbywa się rządzenie³². Jak słusznie się zauważa, rządzenie (*governance*) ma obecnie „zakres szerszy niż system władz publicznych czy nawet sektor publiczny” i obejmuje swoim zasięgiem „podmioty gospodarki rynkowej (*corporate governance*) oraz podmioty sfery społeczeństwa obywatelskiego w wąskim znaczeniu (*civic governance*), a dopiero w kontekście powyższych kategorii podmiotów — instytucje publiczne (*public governance*)”³³. Istotą rządzenia staje się w takim razie „ustalanie, stosowanie i egzekwowanie zasad gry” w przestrzeni publicznej³⁴.

Sytuując kategorie kultury politycznej i rządzenia w polu polityki (czyli w dziedzinie obejmującej cele, zasady, instytucje, działania, procedury i stosunki związane z dochodzeniem do władzy politycznej i jej sprawowaniem na poziomie państwowym) oraz uwzględniając procesy zachodzące w pozapaństwowych segmentach politycznego systemu organizacji społeczeństwa (w tym w szczególności w systemie partyjnym, będącym centrum procesów artykulacji i agregacji interesów politycznych), trzeba dojść do wniosku, że kultura polityczna stanowi naturalne środowisko polityki i że — skorzystajmy z gotowej, jakże trafnej formuły — jest to „psychologia narodu odnosząca się do polityki”³⁵.

Relacje między kulturą polityczną i rządzeniem należy współcześnie ujmować na tle megazmian w przestrzeni publicznej. Dynamika otoczenia w sposób nieunikniony modyfikująco oddziałuje na te właśnie relacje. Przyczyniają się do tego przede wszystkim następujące procesy: 1. Demokratyzacja, która kreuje nowy układ aktorów, mechanizmów i standardów w sferze publicznej oraz coraz wyraźniej zapowiada kres „nagiej władzy”, władzy siły (lub groźby jej zastosowania), pozbawionej oparcia w tradycji i niemającej społecznej akceptacji. 2. Globalizacja, która odrywa rządzenie od granic poszczególnych państw, prowadzi do ograniczenia dominacji polityki i prawa państwowego nad ekonomią, finansami i gospodarką oraz sprzyja swobodzie przepływu ponad granicami państwowymi ludzi, towarów, usług, kapitału i informacji. 3. Informatyzacja, która radykalnie zmienia mechanizmy pozyskiwania i zarządzania informacjami oraz komunikowania się, kreuje globalne, horyzontalne sieci interaktywnej komunikacji ponad granicami, różnicami kulturowymi, politycznymi i ekonomicznymi, nadaje nowe znaczenie działaniu w czasie rzeczywistym, a w efekcie kształtuje nowy typ społeczeństwa, wspomagany przez internet, pocztę elektroniczną, telefonię komórkową, elektroniczne wyszukiwarki informacji oraz elektroniczne wspólnoty

³² Szerzej o tym: G. Rydlewski, *Rządzenie...*, s. 18 i nast.; A.M. Kjær, *Rządzenie*, Warszawa 2009, s. 11 i nast.

³³ H. Izdebski, *Fundamenty...*, s. 69.

³⁴ A.M. Kjær, *Rządzenie*, s. 20.

³⁵ M.G. Roskin (i in.), *Wprowadzenie do nauk politycznych*, przeł. H. Jankowska, Poznań 2001, s. 165.

dyskusyjne. 4. Integracja ponadnarodowa, która włącza do gry nowych ponadpaństwowych uczestników procesów rządzenia o charakterze integracyjnym, tworzy nowe warunki udziału w tych procesach organów państw narodowych oraz wymusza redefinicję pojęcia suwerenności. 5. Mediatyzacja i tabloidyżacja sfery publicznej, które zapewniają publikatorom pozycję kreatorów zachowań i ocen społecznych (w tym także w sprawach rządzenia) oraz wpływają na zasady i sposób działania podmiotów publicznych w kontekście nowego rodzaju władzy: władzy nadawania znaczeń faktom.

Relacje między kulturą polityczną i decydowaniem w ramach rządzenia mają dwa wymiary. Po pierwsze, kultura polityczna stanowi zasadniczy element otoczenia rządzenia, współdecydując o kształtowaniu przestrzeni, w której zachodzą procesy polityczne i wykonywana jest władza polityczna w państwie. Po drugie, rządzenie odzwierciedla model kultury politycznej dominujący w działaniach podmiotów aktywnych w wykonywaniu władzy publicznej; krótko mówiąc, danemu sposobowi rządzenia odpowiada określony model kultury politycznej. Innymi słowy, kultura polityczna jest równocześnie elementem środowiska zewnętrznego i wewnętrznym komponentem rządzenia. Wynika to z otwartego charakteru procesu rządzenia oraz jego silnych korelacji ze zmianami w środowisku społecznym.

Trzeba zauważyć, że ściśle związki między kulturą polityczną i rządzeniem, właściwe różnym systemom politycznym, nasilają się, a równocześnie komplikują, w państwach demokratycznych, mających charakter zdecentralizowany i pomocniczy. Są to państwa, w których deregulacja i prywatyzacja w sferze rządzenia rozszerzają swój zakres i nabierają coraz większego znaczenia³⁶. Tym samym, świadomość społeczna i „uwolnione od przymusu” zachowania polityczne obywateli mogą w tych państwach poważnie wpływać na przebieg procesów decyzyjnych w przestrzeni publicznej. Nie ma demokracji bez woli, możliwości i praktyki uczestnictwa w polityce³⁷.

We współczesnych państwach demokratycznych wyraźny podział na rządzących i rządzonych nieco się zaciera. Podmioty władzy państwowej tracą monopol na rządzenie. Oznacza to, że rządzenie (rozumiane jako stosunek władczy jednych podmiotów do drugich) jest wypierane przez interaktywne współrządzenie (rozumiane jako proces sterowania i zarządzania sektorem społecznym oraz kontrolowania go, a także jako stosunek socjologiczno-polityczny, obejmujący interakcje o charakterze samorządzenia, współrządzenia i zarządzania hierarchicznego), w którym przenikają się działania podejmowane w sposób względnie autonomiczny przez podmioty współtworzące układ wieloelementowy, wielopoziomowy i wielopasmowy³⁸. System prawa staje się multicentryczny, co ma

³⁶ Zob. B.G. Peters, *The Future of Governing*, Kansas 2001, s. 97 i nast.

³⁷ Zob. *Praktyki obywatelskie Polaków*, red. J. Raciborski, Warszawa 2010.

³⁸ Zob.: G. Rydlewski, *Rządzenie...*, s. 16 i nast.; J. Scott, *Władza*, przeł. S. Królak, Warszawa 2006; J. Sroka, *Deliberacja i rządzenie wielopasmowe: teoria i praktyka*, Warszawa 2008; H. Willke, *Tragedia państwa: prolegomena do teorii państwa i policentrycznego społeczeństwa*, „Zarządzanie Publiczne” 2007, nr 1.

związek z faktem, że na terytorium jednego państwa obowiązują akty prawne pochodzące od różnych podmiotów prawotwórczych, w tym podmiotów zewnątrzpaństwowych³⁹. Stawia to w nowej sytuacji procesy stanowienia i wykonywania prawa w poszczególnych państwach, zmieniając warunki wykonywania zasady demokratycznego państwa prawa⁴⁰. Dla mechanizmów rządzenia ważne jest umacnianie się relacji objętych tzw. konsensem waszyngtońskim, które opierają się na liberalizacji handlu, globalizacji rynków kapitałowych, deregulacji, prywatyzacji sektora państwowego, równowadze finansowej i dążeniu do obniżenia podatków.

W państwach demokratycznych funkcjonują złożone mechanizmy rządzenia, zasady postępowania i procedury obowiązujące w życiu publicznym są rygorystyczne, instrumenty kontroli społecznej i odpowiedzialności politycznej odgrywają w praktyce ważną rolę, zaś władza ma różne tożsamości. Umacniają się tendencje do wywierania wpływu przez oddziaływanie kontekstowe. Przybiera na sile władztwo sprawowane za pomocą standaryzacji i proceduralizacji. Coraz więcej spraw poddaje się rozstrzygnięciu w trybie zbiorowych przetargów, dyskusji, kooperacji, kontraktów i delegowania kompetencji. Dla omawianych tu relacji jest szczególnie ważne, że w warunkach ustrojowych współczesnych państw demokratycznych obok władzy opartej na sile lub na groźbie użycia siły, lub też na ścisłym wykonywaniu prawa i podporządkowaniu się prawu, istotne znaczenie uzyskuje tzw. władza symboliczna, dla której legitymacją staje się reputacja, zaufanie, przekonanie o prawomocności władzy publicznej⁴¹. W tych warunkach kształtuje się w przestrzeni publicznej nowe pole walki o posiadanie władzy symbolicznej.

Związki między kulturą polityczną i modelem rządzenia we współczesnych demokracjach komplikują się wraz z postępującą fragmentaryzacją społeczeństwa. Współczesne społeczeństwa ulegają coraz większej dyferencjacji i rozpadają się na liczne wyspecjalizowane, względnie autonomiczne wobec siebie i wobec państwa systemy, które mają własne zasady oraz logikę wartościowania i działania⁴². W efekcie tego procesu coraz trudniej mówić o jednym modelu kultury politycznej w poszczególnych społeczeństwach. Co więcej, modele kultury politycznej właściwe konkretnym grupom społecznym funkcjonującym w tym samym państwie nie tylko różnią się między sobą, ale bywają wzajemnie sprzeczne. Trzeba się więc zgodzić z opinią, że „strukturalną cechą kultury

³⁹ Zob. E. Łętowska, *Multicentryczność współczesnego systemu prawa i jej konsekwencje*, „Państwo i Prawo” 2005, nr 4, s. 3 i nast.

⁴⁰ Szerzej o tym: G. Rydlewski, *Kategoria demokratycznego państwa prawa jako problem polityczny w perspektywie przeobrażeń sfery publicznej*, [w:] *Spory wokół teorii i praktyki państwa prawa*, red. G. Ulicka, S. Wronkowska, Warszawa 2011, s. 125 i nast.

⁴¹ Zob. J.B. Thompson, *Skandal polityczny. Władza i jawność w epoce medialnej*, przeł. M. Habura, Warszawa 2010, s. 126 i nast.

⁴² L. Morawski, *Zasada państwa prawnego — próba reinterpretacji*, [w:] J. Kowalski, *Państwo prawa. Demokratyczne państwo prawne. Antologia*, Warszawa 2008, s. 62 i nast.

politycznej jest niejednorodność”⁴³. Poszczególne grupy społeczne, wyróżniające się wspólnymi wartościami, interpretacjami, normami oraz wzorami zachowań, kształtują własną kulturę polityczną (lub modele subkultury politycznej). Nie jest to nowe zjawisko; już w dawnych społeczeństwach koegzystowały np. kultury elit i kultury mas. Należy jednak podkreślić, że w przeszłości przedmiotem sporu były modele rozumienia i podejmowania kwestii publicznych ukształtowane w tych samych (lub zbliżonych) warunkach historycznych, kulturowych i społecznych, dziś natomiast zderzają się ze sobą wzorce wyrosłe w różnych warunkach, odzwierciedlające różne poziomy oraz stadia rozwoju społecznego i gospodarczego. W odniesieniu do spraw istotnych dla kultury politycznej można niekiedy mówić o swoistym imporcie obcych wartości kulturowych, który dokonuje się kosztem wartości i doświadczeń wchodzących w skład dziedzictwa narodowego.

Zmiany w świadomościowym segmencie przestrzeni publicznej w dużym stopniu wiążą się ze zderzeniem dwóch politycznych koncepcji: filozofii państwa narodowego i filozofii kosmopolitycznego porządku publicznego⁴⁴. Na tym podłożu formują się dwie zasadniczo odmienne postawy: narodowego realizmu politycznego, zgodnie z którym „interesów narodowych trzeba bronić w sposób narodowy”, oraz kosmopolitycznego realizmu politycznego, zgodnie z którym „polityka jest tym bardziej narodowa i skuteczna, im bardziej jest kosmopolityczna”⁴⁵. Wybór którejś z tych postaw staje się jedną z przesłanek kształtowania się subkultur politycznych, tworzenia się nowej architektury politycznej w zapleczu rządzenia i decyduje o nowych podziałach politycznych i społecznych.

Na niepowodzenie są zdane wszelkie próby analizowania związków między kulturą polityczną i rządem w oderwaniu od szerszego kontekstu historycznego, kulturowego, cywilizacyjnego, społecznego i politycznego. Wydaje się, że współczesne dynamiczne zmiany zachodzące we wszystkich tych aspektach przyczyniają się do umacniania związków między kulturą polityczną i rządem. Oto kilka przekrojów tego zagadnienia.

Po pierwsze, należy przyznać, że „Społeczne transformacje okresu powojennego stopniowo osłabiały ‘ideologiczną politykę’ tradycyjnych partii klasowych z ich silnie przeciwstawnymi systemami przekonań i wyraźnym kontrastem między prawicą a lewicą” i że stworzyły one warunki, w których zwiększa się nacisk na „politykę zaufania”⁴⁶. W tych warunkach kluczowe dla decydowania publicznego pojęcie „dobrego rządu” ulega przededefiniowaniu pod kątem prakseologicznym. Na pierwszy plan wysuwa się podwyższanie sprawności, jakości, skuteczność działań oraz ekonomizacja zasad funkcjonowania i oceniania. Legitymizacja odwołująca się do wartości idei i celów zaczyna stopniowo ustępować miejsca

⁴³ T. Filipiak, *Typy i funkcje...*, s. 76.

⁴⁴ Zob. U. Beck, *Władza i przeciwwładza w epoce globalnej. Nowa ekonomia polityki światowej*, przeł. J. Łoziński, Warszawa 2005, s. 15 i nast.

⁴⁵ Tamże, s. 15.

⁴⁶ J.B. Thompson, *Skandal polityczny...*, s. 21.

uprawomocnieniu dzięki wartości uzyskanych rezultatów (wyników). W naszych czasach „odżywa stary konflikt między arystotelesowską polityką jako filozofią praktyczną a racjonalistycznymi i empirycznymi teoriami nowożytnymi, powstającymi od czasów Machiavellego, Bacona, Hobbesa, które skupiają się przede wszystkim na techniczno-racjonalnym pojęciu polityczności”, i wiele wskazuje na to, że konflikt ten jest rozstrzygany na rzecz tych teorii⁴⁷. W związku z tym pojawia się pokusa niedostrzegania systemowych współzależności między demokracją i strategiczną skutecznością, a stąd już tylko krok do tezy o zmęczeniu demokracją i o małej efektywności jej mechanizmów⁴⁸.

Po drugie, wielopoziomowość rządzenia powoduje, że pole realnych, bieżących wyborów programowych państw i rządów w ramach decydowania publicznego znacznie się zawęża. W warunkach integracji ponadnarodowej i międzypaństwowej, w fundamentalnych sprawach o charakterze programowym, a niejednokrotnie również proceduralnym, pojawiają się przed wykonującymi zadania władzy publicznej na szczeblu państwowym sztywne, w praktyce często nienaruszalne ograniczenia i wymagania. Liczne kwestie są rozstrzygane przez terenowe podmioty samorządu terytorialnego oraz inne podmioty społeczeństwa obywatelskiego, a więc poniżej struktur państwa. Autonomię w wielu obszarach decyzyjnych wcześniej zastrzeżonych dla władz państwowych uzyskują, rozszerzają i zazdrośnie ochraniają międzynarodowe korporacje finansowe i gospodarcze o charakterze globalnym. Pojawiają się podmioty, których „których władza nie jest wyraźnie autoryzowana, jest natomiast rozmyta, pozbawiona centrum, do niczego wyraźnie nieprzypisana i niemająca wyraźnie określonej odpowiedzialności”⁴⁹. Podstawowy spór polityczny wokół rządzenia, jeśli pominąć aktywność marginalnych podmiotów o skrajnych poglądach, w coraz mniejszym stopniu zaczyna dotyczyć głównych kierunków rozwoju społecznego i gospodarczego. Spór ten stopniowo przesuwają się w stronę dyskusji i polemik wokół metod i form działania.

Po trzecie, niebywały rozwój medialnych, interaktywnych form komunikacji i rozpowszechniania informacji w czasie rzeczywistym, bez władczej ingerencji rządzących, daje nowe impulsy do walki o publiczny wizerunek rządzących. Ten wizerunek, jak to już wcześniej zauważyliśmy, staje się współcześnie w państwach demokratycznych istotnym zasobem rządzenia, swoistą symboliczną legitymacją do brania udziału w rozstrzyganiu spraw publicznych. Można to oceniać z dwóch różnych punktów widzenia. Z jednej bowiem strony rządzenie staje się bardziej transparentne, co pozwala ograniczać liczbę sytuacji, w których dochodzi do konfliktu interesu. Obawa przed wywołaniem skandalu politycznego, aktywność dziennikarzy śledczych oraz uwolniona od urzędowej reglamentacji dystrybucja informacji o osobach i działaniach publicznych stają się naturalnymi sprzymie-

⁴⁷ K. von Beyme, *Współczesne teorie polityczne*, przeł. J. Łoziński, Warszawa 2005, s. 37.

⁴⁸ Zob. A.M. Kjær, *Rządzenie*, s. 21.

⁴⁹ U. Beck, *Władza i przeciwładza...*, s. 93.

rzeńcami interesu wspólnego i wymuszają umiar w forsowaniu interesu partykularnego w sferze zarządzania i dysponowania zasobami publicznymi. Taki stan rzeczy w sposób oczywisty służy interesom publicznym. Z drugiej jednak strony walka o wizerunek zaczyna być tak ważna, że niejednokrotnie, ze szkodą dla interesów publicznych, staje się celem samym w sobie, angażując znaczne siły i środki finansowe znajdujące się w dyspozycji rządzących. Dbłość o wizerunek staje się ważniejsza od starań o realizację celów programowych. Zadania zwrócone ku przyszłości schodzą na dalszy plan i przegrywają z wymaganiami kształtowania bieżącego wizerunku. Podpowiedzi profesjonalistów zajmujących się marketingiem wypierają rekomendacje programowych doradców i analityków strategicznych zajmujących się rozwojem społecznym i gospodarczym. Dla uzyskania doraźnych efektów w sferze wizerunku rządzący są skłonni zaniechać podjęcia niepopularnych, acz niezbędnych decyzji — i to nie tylko w sytuacji zbliżających się wyborów, ale nawet w kontekście starań o dobry wynik kolejnego sondażu opinii publicznej.

Po czwarte, siła mediów powoduje, że osoby i ugrupowania aktywne w polityce podporządkowują swoje działania decyzyjne (i chodzi tu nie tylko o ich formę, ale i o treść) wymaganiom przekazu medialnego. Oczywiście, wpływa to na jakość debaty publicznej. W epoce przekazu telewizyjnego bowiem: „Priorytet uzyskują reguły zręcznego obrazowania. Nie ma więc już miejsca na sztukę słowa, na dyskusje ujawniające w pełni energię myśli. Na dogłębnosc i solidność. Myśl podporządkowana logice obrazu może przetrwać tylko dzięki skrajnym uproszczeniom. (...) Musi sprostać wymaganiom widowiska”⁵⁰. Gracze aktywni w polityce dobrze wiedzą, że: „Media coraz częściej stają się najważniejszą areną, na której tworzą się, są podtrzymywane, a czasem ulegają zniszczeniu stosunki między politykami a nieprofesjonalistami w szerszym polu polityki”⁵¹. Dzieje się tak, gdyż „umysł konsumenta informacji stał się swoistym ‘prefabrykatem’; nie potrafi wychylić się poza ramy obrazu rzeczywistości ukształtowanego przez media”⁵². Konkurujący ze sobą gracze polityczni toczą bój o poparcie społeczne dla swoich działań. W efekcie — z jednej strony — „adorowanie opinii decyduje o sposobie uprawiania polityki”⁵³, z drugiej zaś strony w przestrzeni publicznej wytwarza się swoista „kultura polityczna skandalu”⁵⁴, a „zarządzanie skandalem stało się integralną częścią strategii wykorzystywanych w rywalizacji o władzę i podczas jej sprawowania”⁵⁵.

Nie ulega wątpliwości, że relacje między kulturą polityczną a rządzeniem w istotny sposób oddziałują na jakość procesów decyzyjnych w ramach rządzenia. W tym kontekście uzasadnione staje się rozważenie relacji między kulturą

⁵⁰ S. Filipowicz, *Demokracja. O władzy iluzji w królestwie rozumu*, Warszawa 2007, s. 80.

⁵¹ J.B. Thompson, *Skandal polityczny...*, s. 129.

⁵² S. Filipowicz, *Demokracja...*, s. 81.

⁵³ Tamże, s. 157.

⁵⁴ J.B. Thompson, *Skandal polityczny...*, s. 147.

⁵⁵ Tamże, s. 148.

polityczną dominującą w danym społeczeństwie, która wpływa na styl rządzenia, a kulturą polityczną znajdującą odzwierciedlenie w rządzeniu w państwie, którą można nazwać subkulturą polityczną podmiotów instytucjonalnych i personalnych (decydentów) uczestniczących w wykonywaniu władzy państwowej. Okazuje się, że subkultura rządzących w danym państwie jest najczęściej wypadkową treści dominujących w kulturze politycznej społeczeństwa, które są aktualizowane na skutek zmian zachodzących w przestrzeni publicznej. Nie oznacza to rzecz jasna, że należy negować lub lekceważyć wpływ, jaki kultura polityczna wyrażająca się w poczynaniach zawodowych uczestników polityki wywiera na kształtowanie się wzorców kultury politycznej w danym społeczeństwie. Jest to jednak wpływ ograniczony, znacznie słabszy od oddziaływania w drugą stronę.

Warunkiem dobrego rządzenia (a tym samym dobrego decydowania publicznego) jest współcześnie społeczeństwo wiedzy, świadome swoich praw, myślowo i praktycznie zdolne do artykułowania i obrony swoich interesów, przygotowane do świadomego współuczestnictwa w rozstrzyganiu spraw publicznych za pomocą kartki wyborczej oraz w trybie porozumień i kontraktów, nieuchylające się od obywatelskiej odpowiedzialności i zwrócone ku przyszłości.

Wypada się zgodzić z generalną oceną, że „współczesna kultura polityczna stanowi poważny problem dla zdolności do rządzenia”⁵⁶. Podstawową przyczyną tego stanu rzeczy jest — zdaniem cytowanego autora — umacnianie się „zdominowanej naciskami populistycznej demokracji multimedialnej”, która zastępuje „demokrację wysokiej jakości”⁵⁷. Można by to zjawisko ująć za pomocą znanego skądinąd prawa: „Gorszy pieniądz wypiera lepszy”.

W rozważaniach dotyczących decydowania publicznego należy uwzględnić wzorce kultury politycznej danego społeczeństwa. Wszelkie mechaniczne uogólnienia mogą bowiem — jak w każdej dziedzinie — prowadzić do fałszywych wniosków. Obywatele w poszczególnych państwach w różny sposób podejmuje i uświadamiają sobie kwestie publiczne. Przykładem na to może być różny sposób reagowania na zjawiska kryzysowe pojawiające się w domenie publicznej, takie jak zapaść finansów publicznych, a mianowicie: inercja, wzmożony wysiłek zbiorowy, rozmaite formy protestu i destrukcji etc. (ostatnio w wielu krajach wzbiera fala wystąpień obejmowana wspólną nazwą ruchu oburzonych). Polityczna sfera publiczna, w ramach której „może dochodzić do skutku dyskursywny proces kształtowania opinii i woli publiczności jako zbiorowości obywateli”⁵⁸, funkcjonuje w poszczególnych państwach w różny sposób.

Decydujące znaczenie ma dominująca w kulturze politycznej danego społeczeństwa postawa: po pierwsze — wobec państwa (wyobrażenia na temat jego

⁵⁶ Y. Dror, *Zdolność do rządzenia. Raport dla Klubu Rzymskiego*, przeł. A. Hlebowicz-Kozioł, M. Florczykowska, Białystok 2006, s. 69.

⁵⁷ Tamże.

⁵⁸ J. Habermas, *Przedmowa do nowego wydania z 1990 r.*, [w:] tegoż, *Strukturalne przeobrażenia sfery publicznej*, przeł. W. Lipnik, M. Łukasiewicz, Warszawa 2007, s. 35.

zadań, standardów i granic działania, stopień gotowości poświęcenia się w imię obrony interesów państwowych, siła identyfikacji z wartościami leżącymi u podstaw państwa i ich ustrojową konkretyzacją); po drugie — wobec demokracji (pojmowanie demokracji, zainteresowanie osobistym uczestnictwem w procedurach demokratycznych, stopień trwałości etosu demokratycznego w warunkach konfrontacji demokracji z innymi wartościami i doraźnymi interesami); po trzecie — wobec sporu politycznego (traktowanie tegoż sporu jako bezwzględnej walki lub współzawodnictwa i dialogu; jako zajęcia dla zawodowych działaczy lub aktywności opartej na założeniu, że każdy ma tu coś do powiedzenia; jako bezwzględnego egzekwowania praw większości, która może wszystko, lub uzgadniania rozwiązań odzwierciedlających i szanujących interesy mniejszości; jako zderzania programów i argumentów lub tylko prowadzenia potyczek słownych; jako pozostawiania przy własnych racjach lub uczenia się i przyjmowania racji i wyjaśnień innych); po czwarte — wobec innych, w tym wobec Europy i świata (z jednej strony przejawy izolacji i obcości: lęki, kompleksy i bariery oraz irracjonalne roszczenia, z drugiej zaś otwarcie się na innych, poczucie zbiorowego bezpieczeństwa, skłonność do współdziałania).

Trzeba też wziąć pod uwagę najważniejsze mechanizmy kształtowania kultury politycznej oraz główne linie podziału w społeczeństwie w rozważanych tu kwestiach. W poszczególnych społeczeństwach w specyficzny sposób ujmowane są relacje między: sprawiedliwością, równością i wolnością a zróżnicowaniem; tożsamością a uniwersalizmem; demokracją i praworządnością a sprawnością i efektywnością; rywalizacją a kooperacją. Różny jest też udział w kulturze politycznej poszczególnych społeczeństw tego, co teoretycy demokracji deliberatywnej nazywają „rozumnym” (wyprowadzonym z dojrzałego namysłu) sądem politycznym, który, jak twierdzą Claus Offe i Ulrich Preuss, powinien spełniać (najlepiej jednocześnie) „trzy kryteria: *uwzględniania faktów* (nie może to więc być sąd ignorancki lub doktrynerski), *uwzględniania przyszłości* (sąd nie-krótkowzroczny) i *uwzględniania innych* (sąd nie-egoistyczny)”⁵⁹.

Mówiąc o roli kultury politycznej w decydowaniu, nie można zapominać o jej zakorzenieniu w historii i zbiorowych doświadczeniach. W nich przede wszystkim należy szukać odpowiedzi na pytanie, dlaczego w treści kultury politycznej poszczególnych społeczeństw w różnym stopniu reprezentowane są dwa różne paradygmaty — romantyczny i racjonalny. Oba paradygmaty przedstawiają istotne wartości, oba też stanowią ważne uwarunkowanie decydowania publicznego. Monopol jednego z nich musi jednak prowadzić do napięć i zaburzeń równowagi społecznej. Czynnikiem destabilizującym może być nagromadzenie sytuacji traumatycznych, co — jak wskazują bolesne doświadczenia polskie związane z tragicznym wypadkiem prezydenckiego samolotu w Smoleńsku — kieruje społeczne rozumienie kategorii patriotyzmu (kluczowej w kulturze politycznej) w stronę martyrologicznych rozważań o narodowym nieszczęściu i heroizacji

⁵⁹ Cyt. za: D. Held, *Modele demokracji*, s. 301.

ofiary, spychając równocześnie na dalszy plan problemy i dylematy narodowego rozwoju.

Siłę i charakter korelacji między dominującymi modelami kultury politycznej a jakością decydowania w ramach rządzenia można lepiej uświadomić sobie na tle cech i zadań, które — jeśli stosować tylko kryteria merytoryczne — składają się na rządzenie wysokiej jakości. Bilansując odpowiedzi zawarte w literaturze na ten temat⁶⁰, za czynniki o kluczowym znaczeniu trzeba uznać: wolę kształtowania przyszłości połączoną ze zdolnością wcielania ogólnych zamiarów w szczegółowe projekty; konsekwencję i wytrwałość; umiejętność mobilizowania i uaktywniania zasobów, w tym nowych możliwości wynikających z zachodzących współcześnie zmian (m.in. możliwości tkwiących w: wiedzy, autorytecie, partnerstwie, przywództwie, samoorganizującej się sieci powiązań publicznych i różnych zasobach jakościowych); zdolność koncentracji niezbędnych środków i zasobów na priorytetowych zadaniach; gotowość do rozstrzygania trudnych problemów społecznych, politycznych i ekonomicznych; kreatywność i gotowość do innowacji; zdolność do zmian, w tym do nowego definiowania przez rządy swojej misji (odchodzenia od władczego administrowania na rzecz parametrycznego zarządzania publicznego). Model „rządzenia wysokiej jakości” wymaga — zdaniem Yehezkeła Drora — m.in. przestrzegania wysokich standardów etycznych, dogłębnej wiedzy, poświęcenia dla przyszłości, stawiania na konsens, pluralizmu i stanowczości⁶¹.

2.7. Kierunki zmian w decydowaniu publicznym

W dotychczasowych rozważaniach pojawiła się już teza, że przestrzeń publiczna współczesnych państw podlega intensywnym jakościowym zmianom. W wyniku postępującej demokratyzacji, globalizacji, informatyzacji, integracji ponadnarodowej, mediatyzacji i tabloidyzacji, a także w związku z zagrożeniem terroryzmem kształtuje się nowy model organizacji tej przestrzeni i funkcjonowania jej elementów. Istotnym novum jest wielopoziomowość, wielopodmiotowość i wielopasmowość⁶² procesów decyzyjnych w przestrzeni publicznej. Rewizji

⁶⁰ Zob.: Y. Dror, *Zdolność do rządzenia...*, s. 81 i nast.; G. Rydlewski, *Rządzenie...*, s. 115; R.A.W. Rhodes, *Understanding governance*, Buckingham 1997.

⁶¹ Y. Dror, *Zdolność do rządzenia...*, s. 90.

⁶² Zob. zwłaszcza: U. Beck, E. Grande, *Europa kosmopolityczna. Społeczeństwo i polityka w drugiej nowoczesności*, przeł. A. Ochocki, Warszawa 2009; A. Giddens, *Europa w epoce globalnej*, przeł. M. Klimowicz, M. Habura, Warszawa 2009; *Globalizacja — nieznośne podobieństwo? Świat i jego instytucje w procesie uniformizacji*, red. B. Krauz-Mozer, P. Borowiec, Kraków 2008; D. Held, *Modele demokracji*, s. 161 i nast.; W. Morawski, *Konfiguracje globalne: struktury, agencje, instytucje*, Warszawa 2010, s. 277 i nast.; J. Sroka, *Deliberacja i rządzenie wielopasmowe: teoria i praktyka*, Wrocław 2008; I. Wallerstein, *Koniec świata jaki znamy*, przeł. M. Bilewicz, A.W. Jeloniek, K. Tysza, Warszawa 2004; E. Wnuk-Lipiński, *Świat międzyepoki. Globalizacja, demokracja, państwo narodowe*, Kraków 2004.

podlegają rozwiązaniom instytucjonalnym, proceduralnym i kadrowym stosowanym w dziedzinie publicznej. Ekonomia staje się coraz bardziej niezależna od polityki. Miejsce porządków hierarchicznych i scentralizowanych stopniowo zajmują układy w znacznym stopniu zdecentralizowane, o charakterze policentrycznym, kształtowane w relacjach sieciowych.

Jesteśmy świadkami głębokich przemian: organy państwa, partie polityczne i struktury społeczeństwa uczestniczącego redefiniują swoją misję, poszukują nowych sposobów legitymizacji, uczą się zwiększania zasobów działania oraz przygotowują do efektywnego decydowania w warunkach zmienności i konfliktowości sfery publicznej. Trwa poszukiwanie metod zwiększających zdolności wykorzystania zasobów społecznych, politycznych i materialnych, którymi dysponują poszczególne państwa.

W zachodzących zmianach ważne jest — z punktu widzenia tematyki niniejszej pracy — przede wszystkim to, że model imperatywnego decydowania w przestrzeni publicznej przez państwa, które sprawują (przy rozbudowanej reglamentacji w zakresie przemieszczania ponad granicami państwowymi ludzi, towarów, usług, kapitału i informacji) władztwo na swoim terytorium w ramach stosunków monopolistycznych, jest wypierany przez model decydowania interaktywnego, połączonego z zarządzaniem partycypacyjnym⁶³. Miejsce klasycznie rozumianego decydowania zajmuje coraz częściej współdecydowanie. Pojawiają się nowe mechanizmy decydowania, wśród których na pierwszy plan zaczyna się wybijać rozstrzyganie przez standaryzację, proceduralizację oraz w ramach wykonywania władztwa regulacyjnego.

Sytuację w sferze decydowania publicznego odmiennie gruntownie wszystko to, co skutkuje zakłóceniem dotychczasowej dominującej pozycji podziałów terytorialnych w obszarze dystrybucji władzy publicznej. Niektórzy autorzy, np. Max Weber, dane stosunki sytuują w dziedzinie politycznej, pod warunkiem że stanowią one element stosunków terytorialnych⁶⁴. Przy takim podejściu polityka jest definiowana „jako działanie, dzięki któremu dochodzi do uzgodnienia interesów różnych grup społecznych żyjących na obszarze podległym jednej władzy, poprzez przyznanie im udziału w rządach proporcjonalnie do ich znaczenia dla przetrwania i dobrobytu całej wspólnoty”⁶⁵. Tymczasem zmiany, które dokonują się na naszych oczach, znoszą (a co najmniej zasadniczo osłabiają) w sferze polityki i rządzenia siłę podziałów terytorialnych. W efekcie modyfikacji ulegają zasoby rządzenia oraz pozycja poszczególnych aktorów sceny politycznej uzależniona od zdolności wykorzystania owych zasobów. Pojawiają się nowe wzorce i narzędzia uprawiania polityki. Robert A. Dahl i Bruce Stinebrickner w swoich

⁶³ Zob. J. Kooiman, (*Współ*)*rządzenie socjopolityczne*, „Zarządzanie Publiczne” 2008, nr 3, s. 139 i nast.

⁶⁴ R.A. Dahl, B. Stinebrickner, *Współczesna analiza polityczna*, przeł. P.M. Kazimierczak, Warszawa 2007, s. 45; zob. też M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, przeł. i wstępem opatrzyła D. Lachowska, Warszawa 2002, s. 40.

⁶⁵ B. Crick, *W obronie polityki*, przeł. A. Waśkiewicz, Warszawa 2004, s. 28.

rozważaniach na temat polityki, rozumianej jako dziedzina wywierania wpływu, zauważają, że wpływ w decydowaniu politycznym może się realizować w formie zachęty i władzy, siły i przymusu, perswazji i manipulacji oraz zwierzchnictwa czy przewodnictwa albo autorytetu⁶⁶.

Przełom XX i XXI wieku to czas, gdy pod wpływem globalizacji terytorialność i odległość tracą na znaczeniu⁶⁷. Tak duża jak nigdy dotąd swoboda przepływu ponad granicami państwowymi ludzi, towarów, usług, kapitału i informacji oraz pojawienie się silnych, ponadnarodowych podmiotów gospodarczych i finansowych, które działają na arenie światowej, każe pożegnać się z częścią dotychczasowych metod decydowania. Jak zauważa Ulrich Beck, w wyniku globalizacji „polityka odrywa się *od granic* i *od państw*, w efekcie czego pojawiają się dodatkowi gracze, nowe role, nowe zasoby, nieznane reguły, nowe sprzeczności i konflikty”⁶⁸. Kształtuje się cywilizacja korporacyjna, w której w dużej mierze samodzielnymi aktorami stają się instytucje ponadnarodowego kapitału⁶⁹. Zmienia się charakter i sposób funkcjonowania władzy, która jest coraz bardziej „niewidzialna”, trudna do ujęcia w jednoznaczne schematy hierarchii oraz coraz mniej regulowana przez podmioty tradycyjnie pojmowanej polityki⁷⁰. Rozwija się sfera tzw. globalnych usług publicznych, które — biorąc udział w zaspokajaniu zbiorowych potrzeb społeczeństw poszczególnych państw — są finansowane nie przez pojedyncze państwa i samorządy terytorialne, ale z funduszy ponadpaństwowych i międzynarodowych⁷¹.

W decydowaniu publicznym coraz bardziej liczy się myślenie strategiczne i globalne. Wyjątkowego znaczenia nabierają też działania innowacyjne, co ma związek z wyraźnym zwiększaniem się liczby decyzji nieprogramowych, koniecznością poszukiwania nowych sposobów działania w sytuacji zaostrzającej się konkurencji między poszczególnymi państwami oraz ograniczeniem możliwości wykorzystania tradycyjnych rezerw i zasobów. Pojawia się zapotrzebowanie na efektywne instrumenty wdrażania, koordynowania i monitorowania obowiązujących strategii oraz realizowanych programów. W przypadku Polski próbą odpowiedzi na takie zapotrzebowanie stał się przyjęty przez Radę Ministrów 24 listopada 2009 r. plan uporządkowania strategii rozwoju, którego elementem jest ograniczenie liczby strategii z 42 do dwóch — obejmujących cele ogólne

⁶⁶ R.A. Dahl, B. Stinebrickner, *Współczesna analiza polityczna*, s. 67 i nast.

⁶⁷ Zob. m.in.: W. Anioł, *Paradoksy globalizacji*, Warszawa 2002; Z. Bauman, *Globalizacja: i co z tego dla ludzi wynika*, Warszawa 2000; *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, red. B. Liberska, Warszawa 2002; *Globalizacja a stosunki międzynarodowe*, red. E. Haliżak, R. Kuźniar, J. Symonides, Warszawa–Bydgoszcz 2003; *Oblicza procesów globalizacji*, red. M. Pietraś, Lublin 2002; J.E. Stiglitz, *Globalizacja*, przeł. H. Simbierowicz, Warszawa 2004.

⁶⁸ U. Beck, *Władza i przeciwwładza...*, s. 23.

⁶⁹ Szerzej o tym: K. Marzęda, *Proces globalizacji korporacyjnej*, Bydgoszcz–Warszawa–Lublin 2007, s. 11 i nast.

⁷⁰ Por. J. Staniszkis, *O władzy i bezsilności*, Kraków 2006, s. 15.

⁷¹ Analiza tego procesu i jego następstw w: J. Kleer, *Globalizacja a państwo narodowe i usługi publiczne*, Warszawa 2006.

(długookresowa strategia rozwoju kraju na lata 2011–2030, średniookresowa strategia rozwoju kraju na lata 2011–2020) i do dziewięciu — realizujących cele średnio- i długookresowe strategii rozwojowych (SIiEG — Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki; SRKL — Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego; SRT — Strategia Rozwoju Transportu; SBEiŚ — Strategia „Bezpieczeństwo Energetyczne i Środowisko”; SSP — Strategia „Sprawne Państwo 2011–2020”; SRKS — Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego; KSRR — Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010–2020: Regiony, Miasta, Obszary wiejskie; SRSBN RP — Strategia Rozwoju Systemu Bezpieczeństwa Narodowego RP; SZRWRiR — Strategia Zrównoważonego Rozwoju Wsi, Rolnictwa i Rybactwa).

Sytuacja decyzyjna w przestrzeni publicznej zmienia się diametralnie w następstwie rewolucji informatycznej. Technologie informatyczne szturmem zdobyły miejsce w przestrzeni publicznej i weszły do gry, która się w niej toczy. Otworzyły nowe możliwości działania, polegające głównie na interaktywnym kontaktowaniu się w czasie rzeczywistym, pozyskiwaniu, obrocie i przetwarzaniu informacji oraz na elektronicznych technikach wspomagania procesów decyzyjnych, ale także przyniosły nowe zagrożenia, w związku z którymi pojawiła się konieczność zabezpieczania baz danych i kanałów łączności oraz identyfikowania tożsamości podmiotów uczestniczących w obrocie elektronicznym. Aby oddziaływać na zjawiska i procesy zachodzące w przestrzeni publicznej danego państwa, nie trzeba znajdować się na terenie tego państwa, nie trzeba mieć również na tym terytorium swoich struktur organizacyjnych. Rozwój technologii informatycznych poważnie modyfikuje relacje między domeną publiczną i prywatną. W gruncie rzeczy stopniowo zaciera się granica między tymi sferami. Ma bez wątpienia rację Florian Rötzer, niemiecki specjalista w zakresie tematyki internetowej, kiedy zauważa, że cyberprzestrzeń jako wirtualna agora społeczeństwa obywatelskiego, skupiającego ludzi wolnych, staje się kolejną piękną utopią. Dziś nie można już mieć bowiem wątpliwości co do tego, że narzędzia informatyczne kreują coraz wyraźniej nową „rzeczywistość rozszerzoną”, w której dochodzi do niekontrolowanego przenikania się sfery publicznej i prywatnej⁷². W tej nowej rzeczywistości poszczególne jednostki bardzo często stają się monitorowanymi „ruchomymi obiektami”, które są przez inteligentne systemy informatyczne (takie jak europejski program Indect czy też budowany w USA po zamachach z 11 września 2001 r. system „identyfikacji wrogich zamiarów”) obserwowane, poszukiwane i oceniane na podstawie zachowań (w tym sposobu poruszania się, gestykulacji i mimiki), bez wiedzy i zgody zainteresowanych.

Odrębną grupę uwarunkowań zmian w przestrzeni publicznej stanowią impulsy integracji europejskiej, które przekładają się w decydowaniu publicznym w ramach państw członkowskich na nowe: zadania, możliwości, normatywne granice funkcjonowania, standardy, procedury decyzyjne i mechanizmy odpowiedzialności. Unia Europejska, dzięki zachodzącym w niej zmianom ustrojowym

⁷² Zob. *Cyber alles*, „Forum” 2011, nr 32/33, s. 40 i nast.

i funkcjonalnym (znajdującym wyraz m.in. w Traktacie Lizbońskim), wpisuje się w przekształcenia domeny publicznej w państwach członkowskich. Znajduje to potwierdzenie przede wszystkim we wzmocnieniu pozycji podmiotowej Unii (jako jednolitej organizacji międzynarodowej wyposażonej w osobowość prawną), kształtowaniu w jej ramach nowych, silniejszych instrumentów instytucjonalnych (obejmujących m.in. stanowisko przewodniczącego Rady Europejskiej, urząd wysokiego przedstawiciela Unii ds. zagranicznych i polityki bezpieczeństwa, Europejską Służbę Działań Zewnętrznych) oraz poszerzaniu przedmiotowego zakresu jej aktywności i kompetencji (w szczególności w sprawach wolności, bezpieczeństwa i wymiaru sprawiedliwości oraz w takich dziedzinach, jak: polityka energetyczna, zdrowie publiczne, ochrona ludności, zmiany klimatyczne, usługi użyteczności publicznej, przestrzeń kosmiczna, spójność terytorialna, polityka handlowa, pomoc humanitarna, sport, turystyka i współpraca administracyjna).

Do powstawania nowego ładu w decydowaniu publicznym w państwach członkowskich przyczyniają się przede wszystkim następujące zjawiska: po pierwsze — zmiana warunków wykonywania przez państwa członkowskie swoich zadań i kompetencji w sytuacji, gdy Unia Europejska staje się coraz silniejszym graczem w przestrzeni publicznej; po drugie — pojawienie się nowych zadań poszczególnych państw w związku z aktywnym członkostwem w organizacji integracyjnej; po trzecie — przyjęcie w aktach normatywnych Unii Europejskiej nowych standardów funkcjonowania państw członkowskich i podmiotów niepaństwowych funkcjonujących w domenie publicznej; po czwarte — powstanie nowych możliwości realizacji przez państwa członkowskie swoich zadań i kompetencji wynikających z wykorzystania instrumentów polityk europejskich Unii oraz z partycypacji w określaniu polityki Unii, w tym polityki zewnętrznej, w sprawach istotnych dla danego państwa; po piąte — kształtowanie się nowej ogólnoeuropejskiej perspektywy bilansowania i oceniania zdarzeń w sferze publicznej poszczególnych państw, a na tym tle kreowanie nowych relacji między polityką wewnętrzną a polityką europejską poszczególnych państw (określaną coraz częściej jako polityka wewnętrzna prowadzona przy wykorzystaniu zasad i instrumentów polityki zagranicznej); po szóste — kształtowanie nowych ram debaty publicznej w państwach członkowskich.

Unia Europejska tworzy zapotrzebowanie na stworzenie specjalnej architektury sfery normatywnej, instytucjonalnej, proceduralnej, kadrowej w systemach decyzyjnych państw członkowskich oraz nowych rozwiązań funkcjonalnych w systemach politycznych tych państw. Odrębną grupę stanowią zadania wynikające z konieczności zagwarantowania aktywnej, skoordynowanej programowo i instytucjonalnie oraz efektywnej obecności państwa członkowskiego w unijnym procesie decyzyjnym, a także związane z reprezentowaniem i obroną stanowiska danego państwa w postępowaniach toczących się przed unijnymi organami sprawiedliwości. Członkostwo w Unii Europejskiej jest także wyzwaniem dla stosunków między podmiotami państwowymi (zwłaszcza rządowymi) i strukturami samorządu terytorialnego uzyskującymi (szczególnie w przypadku samo-

rządu regionalnego) nową ponadpaństwową płaszczyznę dla prezentowania swoich interesów oraz nowe pola współpracy. Na stosunki te wpływa polityka Unii wyraźnie ukierunkowana na wzmocnienie pozycji regionów w państwach członkowskich⁷³.

Obecność w Unii Europejskiej narzuca krajowym systemom decyzyjnym zadania związane z zapewnieniem niezbędnej jakości działań wykonywanych przez administrację państwa członkowskiego w imieniu całej Unii. Dotyczy to zarówno zadań stałych (np. związanych z ochroną wspólnego obszaru terytorialnego), jak i mających charakter okresowy (np. sprawowanie przewodnictwa w Radzie Unii Europejskiej). Członkostwo w Unii Europejskiej zwiększa w istotny sposób liczbę wariantów, które mogą być brane pod uwagę przy wypełnianiu zadań publicznych i zabezpieczaniu ważnych interesów państw członkowskich.

W okresie napięć finansowych dużego znaczenia nabierają zadania związane z ochroną wewnętrznej sytuacji (społecznej, gospodarczej i finansowej) państwa członkowskiego przed negatywnymi następstwami zjawisk kryzysowych na poziomie Unii Europejskiej, w tym zaburzeń na rynku unijnej waluty.

Unia Europejska jest podmiotem aktywnym w kształtowaniu debaty publicznej w Europie i poszczególnych państwach. Unia (tak jak i sama integracja europejska) wyznacza w zasadniczo nowy sposób ramy oraz treść tej debaty. Na tradycyjny podział na lewicę i prawicę nakłada się w debacie publicznej podział na zwolenników rozwiązań podporządkowanych tradycyjnie rozumianym interesom państw narodowych oraz zwolenników szukania gwarancji dla interesów narodowych i społecznych w kooperacji międzypaństwowej i ponadpaństwowej, w tym w pogłębianiu integracji europejskiej. Unia Europejska, a szczególnie jej instytucjonalne wzmocnienie⁷⁴, staje się w tych warunkach przedmiotem sporu między zwolennikami integracji i eurosceptykami, co współtworzy nową architekturę sceny politycznej w państwach członkowskich. Sam fakt funkcjonowania Unii oraz zakres przypisanych jej kompetencji stają się ważnymi uwarunkowaniami toczącego się dyskursu politycznego. Warto przy tym zauważyć, że w dyskusji na temat Unii Europejskiej uczestniczą obecnie nie tylko podmioty artykulacji i agregacji interesów politycznych, zaś integracja europejska jest jednym z elementów organizujących strukturę instytucjonalną społeczeństwa obywatelskiego. Spór, który kształtuje pod względem politycznym kierunki decydowania publicznego w poszczególnych państwach, współcześnie toczy się w ramach standardów i procedur unijnych oraz w zakresie rozwiązań dopuszczalnych w świetle prawa Unii Europejskiej. Warianty, które nie mieszczą się w tych granicach, są — jako nierealne — z góry eliminowane w procesach decyzyjnych. Równocześnie siły polityczne, które owe warianty lansują, w istocie

⁷³ Zob. I. Pietrzyk, *Polityka regionalna Unii Europejskiej i regiony w państwach członkowskich*, Warszawa 2006.

⁷⁴ Zob.: R. Chruściak, *Ratyfikacja traktatu z Lizbony. Spory polityczne i prawne*, Warszawa 2010; S. Trzeciak, *Gra o Europę. Negocjacje akcesyjne Polski z Unią Europejską*, Warszawa 2010.

stawiają się poza obszarem „polityki realnej” i w pewnym sensie schodzą na polityczny margines⁷⁵.

W przestrzeni publicznej pojawiają się zagrożenia o zasięgu wykraczającym poza granice jednego państwa. Decydowanie publiczne musi podejmować szczególnie trudne wyzwania w odpowiedzi na terroryzm polityczny, przestępczość zorganizowaną i migracje o patologicznym charakterze. Walka z tymi chorobami współczesności wymaga współdziałania w skali międzynarodowej.

Wybrana literatura uzupełniająca

- Antoszewski A., *Wzorce rywalizacji politycznej we współczesnych demokracjach europejskich*, Wrocław 2004.
- Beck U., *Władza i przeciwwładza w epoce globalnej. Nowa ekonomia polityki światowej*, przeł. J. Łoziński, Warszawa 2005.
- Beyme K. von, *Współczesne teorie polityczne*, przeł. J. Łoziński, Warszawa 2005.
- Bodnar A., *Decyzje polityczne. Elementy teorii*, Warszawa 1985.
- Chmaj M., Skrzydło W., *System wyborczy w Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2011.
- Dahl R.A., Stinebrickner B., *Współczesna analiza polityczna*, przeł. P.M. Kazimierczak, Warszawa 2007.
- Dror Y., *Zdolność do rządzenia. Raport dla Klubu Rzymskiego*, przeł. A. Hlebowicz-Kozioł, M. Florkowska, Białystok 2006.
- Filipowicz S., *Demokracja. O władzy iluzji w królestwie rozumu*, Warszawa 2007.
- Grupowe podejmowanie decyzji. Elementy teorii, przykłady zastosowań*, red. H. Sosnowska, Warszawa 1999.
- Habermas J., *Strukturalne przeobrażenia sfery publicznej*, przeł. W. Lipnik, M. Łukasiewicz, Warszawa 2007.
- Habuda L., *Transformacyjne decyzje i decyzyjne procesy*, Wrocław 2005.
- Hausner J., *Zarządzanie publiczne*, Warszawa 2008.
- Held D., *Modele demokracji*, przeł. W. Nowicki, Kraków 2010.
- Izdebski H., *Fundamenty współczesnych państw*, Warszawa 2007.
- Kiełmiński Z., *Koalicje rządzące w systemach parlamentarnych*, Warszawa 1984.
- Klementewicz T., *Rozumienie polityki. Zarys metodologii nauki o polityce*, Warszawa 2010.
- Knosala E., *Zarys teorii decyzji w nauce administracji*, Warszawa 2011.
- Koncepcje polityki*, red. W. Wesołowski, Warszawa 2009.
- Kozielecki J., *Psychologiczna teoria decyzji*, Warszawa 1975.
- Laska A., Nocoń J., *Teoria polityki. Wprowadzenie*, Warszawa 2010.
- Majone G., *Dowody, argumenty i perswazja w procesie politycznym*, przeł. D. Sielski, Warszawa 2004.
- March J.G., Olsen J.P., *Instytucje. Organizacyjne podstawy polityki*, przeł. D. Sielski, Warszawa 2005.
- O demokracjach w polskich partiach politycznych*, red. M. Chmaj, M. Waszak, J. Zbieranek, Warszawa 2011.
- Penc J., *Systemowe zarządzanie organizacją. Nowe zadania, funkcje i reguły*, Szczepiński 2007.
- Peters B.G., *Administracja publiczna w systemie politycznym*, przeł. K.W. Frieske, Warszawa 1999.
- Pietras Z.J., *Decydowanie polityczne*, Warszawa–Kraków 1998.

⁷⁵ Szerzej o tym: G. Rydlewski, *Unia Europejska jako wyzwanie dla procesów decyzyjnych w przestrzeni publicznej państw członkowskich*, [w:] *Strategie rozwojowe Unii Europejskiej*, red. J. Adamowski, K.A. Wojtaszczyk, Warszawa 2010, s. 39 i nast.

- Pietraś Z.J., *Teoria decyzji politycznych*, Lublin 1990.
- Rydlewski G., *Polityka i administracja w rządach państw członkowskich Unii Europejskiej*, Warszawa 2006.
- Rydlewski G., *Rządzenie koalicyjne w Polsce*, Warszawa 2000.
- Rydlewski G., *Rządzenie w świecie megazmian*, Warszawa 2009.
- Rydlewski G., *Unia Europejska jako wyzwanie dla procesów decyzyjnych w przestrzeni publicznej państw członkowskich*, [w:] *Strategie rozwojowe Unii Europejskiej*, red. J. Adamowski, K.A. Wojtaszczyk, Warszawa 2010.
- Sroka J., *Deliberacja i rządzenie wielopasmowe: teoria i praktyka*, Wrocław 2008.
- Teoria wyboru publicznego. Wstęp do ekonomicznej analizy polityki i funkcjonowania sfery publicznej*, red. J. Wilkin, Warszawa 2007.
- Teorie i metody w naukach politycznych*, red. D. Marsh, G. Stoker, przeł. J. Tegnerowicz, Warszawa 2006.
- Thompson J.B., *Skandal polityczny. Władza i jawność w epoce medialnej*, przeł. M. Habura, Warszawa 2010.
- Wnuk-Lipiński E., *Socjologia życia publicznego*, Warszawa 2008.
- Wnuk-Lipiński E., *Świat międzyepoki. Globalizacja, demokracja, państwo narodowe*, Kraków 2004.

Rozdział 3

PRAKSEOLOGIA DECYDOWANIA PUBLICZNEGO

3.1. Decydowanie jako działalność praktyczna

Decydowanie, jak każda działalność praktyczna, jest oceniane za pomocą wielu różnych narzędzi i probierzy. Szerokie zastosowanie z całą pewnością mają kryteria prakseologiczne, pozwalające ocenić podejmowane działania pod kątem skuteczności, efektywności, sprawności i użyteczności. Decydowanie — bez względu na to, jak szczegółowo je zdefiniujemy i jakie jego właściwości uznamy za najważniejsze — podlega ogólnym zasadom odnoszącym się do wszystkich zachowań celowych i świadomych o charakterze sprawczym¹. W każdym przypadku celem decydowania powinno być osiągnięcie jakiegoś stanu optymalnego, często zaś niezbędne jest wyraźne określenie progu krytycznego, poniżej którego wyniki zostają uznane za niedostateczne, zaś cała procedura decyzyjna jest wartościowana negatywnie.

Nie ulega wątpliwości, że w wykonywaniu zadań wchodzących w skład decydowania pomocne są narzędzia wypracowane przez prakseologię. Sięgnięcie do nauki o sprawnym działaniu, ukształtowanej głównie za sprawą koncepcji Tadeusza Kotarbińskiego, pozwala ująć i zbadać w sposób całościowy i zobiektywizowany kwestię sprawności i skuteczności decydowania. Skuteczność jest pojmowana w tym kontekście jako zbiorcze określenie poziomu efektywności. W ramach podejścia prakseologicznego² przede wszystkim należy sformułować, uzasadnić i usystematyzować ogólne zalecenia dotyczące sprawności działań decyzyjnych.

W wielu wypadkach w polu decydowania ścierają się rozmaite preferencje, kalkulacje i kryteria. Wynika to z samej natury decyzji, bowiem — jak pisze Ernest Knosala — „Decyzja jest aktem wyboru między różnymi interesami i wartościami, a zatem rozstrzyga często o sprzecznych interesach oraz wartościach między jednostkami, organizacjami, a także między jednostkami a organizacjami”³.

¹ T. Pszczołowski, *Zasady sprawnego działania*, Warszawa 1976.

² Zob. uwagi o istocie sprawności: T. Kotarbiński, *Abecadło praktyczności*, [w:] tegoż, *Dzieła wszystkie. Prakseologia*, cz. 2, Wrocław 2003, s. 5 i nast.

³ E. Knosala, *Zarys teorii decyzji w nauce administracji*, Warszawa 2011, s. 29.

Nie ulega też wątpliwości, że w każdym procesie decydowania współlistnieją, a niejednokrotnie także rywalizują ze sobą, dwa podstawowe punkty odniesienia, którymi są z jednej strony sprawność i efektywność, z drugiej zaś strony — motywacje i wartości. W przypadku decydowania publicznego, niezależnie od wyraźnej dominacji kryteriów pragmatycznych, trzeba doceniać wagę czynników aksjologicznych. Decydowanie publiczne ma bowiem ze swej istoty liczne bezpośrednie i pośrednie odniesienia do świata wartości. Zawsze posiłkuje się ono określonymi przesłankami ocennymi, odzwierciedla jakiś system wartości i najczęściej jest związane z dążeniem do urzeczywistnienia pewnych celów aksjologicznych. Jest ono też polem konfrontacji głoszonych idei z faktycznie podejmowanymi działaniami i osiąganymi efektami.

3.2. Kryteria wartościowania decyzji w przestrzeni publicznej

W przypadku decyzji publicznych charakterystycznym faktem jest wielokryterialność ocen. Wśród kryteriów ocen należy wyróżniać: po pierwsze — kryteria aksjologiczne, na podstawie których działania podejmowane w ramach procesów decyzyjnych są odnoszone do powszechnie akceptowanych (lub dominujących) systemów wartości oraz do zapowiedzi i obietnic towarzyszących legitymizacji politycznej decydentów; po drugie — kryteria normatywne, w tym przede wszystkim wymóg zachowania legalności działań (tak w sferze treści, jak i w dziedzinie formy oraz procedury); po trzecie — kryteria społeczne, wyrażające się w relacji między podejmowanymi decyzjami a oczekiwaniami i potrzebami społecznymi o charakterze doraźnym oraz perspektywicznym, a także w proporcjach uwzględniania w decydowaniu potrzeb wspólnych i partykularnych; po czwarte — kryteria polityczne, dotyczące oddziaływania podejmowanych decyzji na stabilizację i destabilizację istniejącego układu politycznego, w tym na rozmiary wpływu oraz siłę organizacyjną struktur współtworzących zaplecze polityczne rządzących; po piąte — kryteria ekonomiczne, wyznaczające ocenę dopuszczalności finansowej, wydajności i stopnia oszczędności podejmowanych działań; po szóste — kryteria prakseologiczne, związane z oceną sprawności realizacyjnej i zabezpieczeń przed patologiami; wreszcie, po siódme — kryterium odnoszące się do zaciągniętych zobowiązań wynikających z paktów i porozumień społecznych oraz ustaleń w stosunkach międzynarodowych. Zlekceważenie wielokryterialnego charakteru ocen to jedna z najczęściej występujących przesłanek niepowodzeń w decydowaniu publicznym.

Spośród kryteriów wartościowania decyzji w podmiotach władzy i administracji publicznej należy wymienić przede wszystkim: kryterium legalności w odniesieniu do treści, formy i procedury; kryterium skuteczności, mierzonej stopniem realizacji celów; kryterium efektywności, będącej wynikiem bilansowania efektów i nakładów finansowych, ludzkich oraz fizycznych lub wyznaczanej na podstawie oszczędności i wydajności; kryterium przejrzystości mierzonej stopniem jawności

działań; kryterium spełniania przyjętych standardów szczegółowych (w tym takich wymagań OECD, jak: równowaga budżetowa, wspomaganie konkurencyjności, poprawa sytuacji na rynku pracy, rozwój polityki regionalnej, ochrona środowiska naturalnego, a także wymagań Unii Europejskiej wynikających z treści pojęcia dobrej administracji oraz kodeksu dobrej administracji); kryterium jakości działań traktowanych jako usługa, zgodnie z którym zasadnicze znaczenie mają terminowość, dostępność, solidność i ciągłość świadczeń.

Wartością niezwykle istotną w życiu publicznym staje się sprawność w działaniu⁴. Przyczyniają się do tego (i zarazem dowodzą tego) następujące zjawiska: zmiany organizacyjne — obejmujące przede wszystkim uelastycznienie i ekonomizację mechanizmów decyzyjnych w przestrzeni publicznej; zmiany funkcjonalne i proceduralne — zmierzające do zapewnienia lepszej koordynacji, spójności i jakości działań; doskonalenie rozwiązań w dziedzinie kadrowej — idące w kierunku zapewnienia profesjonalizmu i właściwego poziomu etycznego pracowników urzędów administracji publicznej; przekształcenia w sferze finansów publicznych — związane z przejściem od finansowania celów do finansowania wyników; nowe rozwiązania w dziedzinie kontroli — polegające na wprowadzaniu wskaźników merytorycznych do katalogu kryteriów kontrolnych.

3.3. Główne napięcia i błędy w decydowaniu w przestrzeni publicznej

Decydowanie publiczne dotyczy niezwykle skomplikowanej materii i obfituje w różnego rodzaju trudności. Napięcia, które towarzyszą procesom decyzyjnym w przestrzeni publicznej, dają się sprowadzić do kilku podstawowych grup⁵.

Pierwsza z nich wiąże się z pozyskiwaniem informacji przez poszczególnych decydentów i zarządzaniem tymi informacjami. Różnorodne technologiczne niedoskonałości i deformacje przekazu informacji mogą sprawić, że decydent nie ma właściwego rozeznania w faktycznie istniejącej sytuacji decyzyjnej, co w oczywisty sposób ogranicza zdolność jego racjonalnego działania. W zarządzaniu informacjami pojawia się często problem trudności działania w „czasie rzeczywistym”, czego widowym sygnałem jest nienadążanie za zachodzącymi zmianami; podejmuje się więc decyzje na miarę minionej sytuacji, które straciły już aktualność. W przypadku kolektywnych podmiotów decyzyjnych trudności nastręcza też wewnętrzna komunikacja między nimi, co skutkuje brakiem możliwości merytorycznego wykorzystania wszystkich informacji, które formalnie znajdują się w posiadaniu decydentów.

⁴ Zob.: *Administracja i polityka. Administracja publiczna w procesie przemian*, red. A. Ferens, I. Macek, Wrocław 2002; *Administracja i polityka. Europejska administracja publiczna*, red. R. Wiszniowski, Wrocław 2005.

⁵ Szerzej o tym: G. Rydlewski, *Z prakseologii działań w przestrzeni publicznej: kilka tez o istocie, źródłach oraz mechanizmach błędów i porażek w rządzeniu*, [w:] *Dylematy polskiej transformacji*, red. J. Błuszkowski, Warszawa 2007, s. 103 i nast.

W drugiej grupie mieszczą się napięcia związane z określaniem przez poszczególne podmioty decyzyjne, w tym także przez organy władzy publicznej, strategii i szczegółowych kierunków działania. W prakseologii przyjęło się stosować zróżnicowane miary skuteczności działań praktycznych. Bez względu jednak na przyjętą metodę, zawsze punktem wyjścia do formułowania ocen w tej dziedzinie jest prawidłowe ustalenie celu danego działania. W wypadku działań złożonych, do których należy najczęściej decydowanie publiczne, sytuacja jest tym bardziej skomplikowana, że zwykle miejsce jednego celu zajmują liczne powiązane ze sobą cele, których osiągnięcie wyznacza kierunek aktywności sprawczej. Porównanie faktycznie osiągniętych skutków z założonymi celami to fundament wszelkich rozważań o skuteczności działania. Aby takie porównanie było możliwe, cele muszą zostać ujęte w sposób kompletny, spójny, czytelny i poddający się kwantyfikacji na poziomie operacyjnym⁶. Obserwacja procesów decyzyjnych w przestrzeni publicznej prowadzi tymczasem do wniosku, że niejednokrotnie poważne kłopoty tkwią już w samym uświadomieniu sobie przez indywidualnych i zbiorowych decydentów celów, które mają wyznaczać kierunek ich aktywności.

Zgodnie z ogólnymi zasadami prakseologii, warunkiem niezbędnym każdego skutecznego działania jest również posiadanie planu, który powinien być: niesprzeczny (spójny wewnętrznie), wykonalny (na miarę środków, którymi się rozporządza), racjonalny (zgodny z kanonami wiedzy w danej dziedzinie), uwzględniający wszystkie okoliczności, elastyczny (otwarty na zjawiska nadzwyczajne i wyposażony w warianty alternatywne)⁷. Tymczasem w decydowaniu w sferze publicznej obok nieumiejętności zdefiniowania celów ujawnia się też bardzo często niedostateczna zdolność (lub brak zdolności) wzajemnego dostosowywania konkurencyjnych celów, a także przekształcania kierunków ogólnych w szczegółowe cele operacyjne oraz ustalania sekwencji czasowej dla ich realizacji.

Trzeba to uznać za jedną z głównych przeszkód utrudniających podejmowanie w przestrzeni publicznej decyzji wysokiej jakości oraz jedną z przesłanek tak częstych niepowodzeń w tej dziedzinie. Przyczyniają się do nich przede wszystkim różnice między uczestnikami procesów decyzyjnych w kwestii rozumienia istoty, zadań i granic działania państwa oraz roli i pozycji podmiotów niepaństwowych w przestrzeni publicznej. Dotyczy to zwłaszcza spraw o najogólniejszym charakterze.

Na kolejną grupę składają się trudności związane z zachowywaniem przez decydenta podmiotowej integralności w sytuacji występowania napięć i zmian. Jest to tym ważniejsze, że decydowanie publiczne stanowi najczęściej formę zarządzania właśnie napięciami oraz zmianami. Decydenci, którzy działają w przestrzeni publicznej, w relacjach z otoczeniem znajdują się pod wpływem silnego — często destrukcyjnego — stresu, mają bowiem do czynienia z nad-

⁶ Zob. E. Knosala, *Zarys teorii decyzji...*, s. 62 i nast.

⁷ Zob. T. Kotarbiński, *Abecadło praktyczności...*, s. 6 i nast.

mierną liczbą bodźców (sygnałów, żądań, potrzeb) wymagających spójnej reakcji, muszą też stawić czoła wielu nadzwyczajnym sytuacjom. Brak zdolności radzenia sobie z tymi napięciami prowadzi często do zablokowania mechanizmów decyzyjnych.

Należy w tym miejscu zauważyć, że wszelka zmiana oznacza swego rodzaju zadanie, zaś zmiana systemowa w przestrzeni publicznej jest zadaniem, które ma wiele aspektów, a mianowicie: intelektualny (identyfikacja problemów, celów i środków działania, wartościowanie dostępnych wariantów postępowania oraz opracowanie ostatecznej koncepcji), organizacyjno-logistyczny (koordynowanie opracowania proponowanych rozwiązań i konsultacji w ich sprawie), polityczny (zapewnienie proponowanym zmianom niezbędnego przywództwa i poparcia politycznego), finansowy (konieczność zagwarantowania dodatkowych środków na sfinansowanie kosztów zmiany) oraz świadomościowy (potrzeba nadania zmianie niezbędnego poparcia ze strony tych wszystkich, których ta zmiana dotyczy, oraz tych, którzy grają ważną rolę w kształtowaniu, m.in. w formie medialnej, wizerunku tej zmiany).

Nie ulega wątpliwości, że do powstawania napięć w przestrzeni publicznej przyczynia się też sytuacja wewnętrzna podmiotów uczestniczących w procesach decyzyjnych. Bardzo często pojawiają się tu liczne instytucjonalne, personalne i funkcjonalne zakłócenia, które utrudniają wyzwalanie synergii wewnątrz systemu decyzyjnego. Dotyczy to konfliktów wewnątrz- i międzyorganizacyjnych, które wynikają zwykle z kwestionowania istniejących rozwiązań i naruszania czyichś interesów oraz przyzwyczajęń.

Trzeba pamiętać, że decydowanie publiczne odbywa się w ukształtowanym („zabudowanym”) środowisku instytucjonalnym, kompetencyjnym, personalnym, politycznym i społecznym. Decyzja, która pociąga za sobą zmianę, z pewnością może wywoływać sprzeciw i opór. Rozpoznanie przyczyn oporu stawianego zmianom to punkt wyjścia do opracowania skutecznych metod ograniczania zagrożeń realizacji przygotowywanego projektu. Niezbędnym warunkiem zagwarantowania faktycznej implementacji wdrażanych strategii i programów jest umiejętność wzmocnienia potencjału zmiany. Nie można liczyć na optymalne wdrożenie decyzji w przestrzeni publicznej bez zapewnienia przywództwa procesowi implementacji zmian wynikających z tej decyzji⁸.

Odrębną grupę stanowią też napięcia związane z implementacją decyzji podjętych w sferze publicznej, w tym w szczególności rozstrzygnięć organów publicznych. Nikogo nie trzeba chyba przekonywać, że podjęcie decyzji to najczęściej dopiero punkt wyjścia; niezbędne jest przecież wykonanie tej decyzji, jej monitorowanie oraz merytorycznie poprawne reagowanie na potrzebę jej modyfikacji. Liczne przykłady pokazują, że w fazie implementacji decyzji może

⁸ Zob.: *Przywództwo polityczne*, red. T. Bodio, Warszawa 2000; J.M. Kouzes, B.Z. Posner, *Przywództwo i jego wyzwania*, przeł. A.E. Chudzio, Kraków 2010; P. Żukiewicz, *Przywództwo polityczne. Teoria i praktyka*, Warszawa 2011.

dojść do deformacji wdrażanej koncepcji, które utrudniają lub uniemożliwiają uzyskanie założonych efektów. Dlatego też należy szczególnie cenić umiejętność znajdowania i pozyskiwania podmiotów, które mogą się w istotny sposób włączyć w wykonywanie decyzji, jak również umiejętność wiązania w całość i niez izolowania poszczególnych podsystemów oraz tworzenia mechanizmów efektywnej koordynacji wykonawczej.

Trzeba również odnotować błędy wynikające z niewłaściwego rozumienia lub ignorowania przez decydentów, którzy działają w sferze publicznej, praw rządzących sferą świadomości społecznej; szczególnie niebezpieczne jest lekceważenie zmienności i względnej nieracjonalności reakcji społecznych. Posługiwanie się modelami idealnymi jest pomocne tylko we wstępnej fazie przygotowania decyzji. Wnioski wynikające z zastosowania modeli idealnych muszą być szczegółowo konfrontowane z często znacznie odbiegającym od tych modeli rzeczywistym stanem świadomości społecznej. Niejednokrotnie można odnieść wrażenie, że podmioty podejmujące decyzje publiczne traktują społeczeństwo jak obiekt laboratoryjny. Tymczasem dla poznania motywacji ludzkich działań równie ważne jak obiektywne normy i wzorce zachowań są treści przypisywane tym pojęciom w świadomości społecznej. Skuteczne decydowanie publiczne bezwzględnie wymaga wiedzy na temat kultury politycznej i prawnej danego społeczeństwa. Swoiste „prywatne teorie rzeczywistości”, w tym obecne w nich mity i symbole — mimo że nie podlegają krytycznej weryfikacji, a czasem nawet nie zawsze są w pełni zwerbalizowane — w dużej mierze decydują o kierunku myślenia poszczególnych grup i całych społeczeństw. Podejmujący decyzje często nie zdają sobie sprawy z tego, że „przekonania zmieniają się wolniej niż rzeczywistość”⁹. Wspólnota racji bez równoczesnej wspólnoty emocji okazuje się niewystarczającą przesłanką porozumienia między tymi, którzy podejmują poszczególne decyzje, i tymi, którzy mają uczestniczyć w prawidłowym wdrożeniu tych decyzji.

3.4. Mechanizmy wspomagania procesów decyzyjnych w przestrzeni publicznej

Złożony i wielokryterialny charakter decyzji podejmowanych w przestrzeni publicznej zmusza do poszukiwania mechanizmów wspomagających wypracowanie optymalnych rozstrzygnięć. Chodzi tu o różnorodne instrumenty ułatwiające identyfikację i definiowanie problemów, pozyskiwanie informacji i zarządzanie nimi w czasie rzeczywistym, kształtowanie strategii, tworzenie katalogów alternatywnych zachowań, wartościowanie i porównywanie poszczególnych projektów, wykonywanie i ewaluacyjne monitorowanie realizowanych decyzji¹⁰. Przedmio-

⁹ L.C. Thurow, *Przyszłość kapitalizmu: jak dzisiejsze siły ekonomiczne kształtują świat jutra*, przeł. L. Czyżewski, Wrocław 1999, s. 245. Zob. też J. Reykowski, *Myślenie polityczne*, [w:] *Psychologia polityczna*, red. K. Skarżyńska, Poznań 1999, s. 109 i nast.

¹⁰ Zob.: P. Goodwin, G. Wright, *Analiza decyzji*, przeł. P. Matyja, Warszawa 2011; B. Roy, *Wielokryterialne wspomaganie decyzji*, przeł. R. Słowiński, Warszawa 1990.

tem szczególnej uwagi czyni się narzędzia wspomagające optymalizowanie procesów decyzyjnych ukierunkowanych na kilka celów równocześnie. W analizie decyzyjnej wykorzystuje się szczególnie różne metody prowadzące do lepszego zrozumienia problemu decyzyjnego, ustalenia możliwości działania, ustalenia atrybutów istotnych dla danego problemu decyzyjnego, przypisania wartości poszczególnym atrybutom oraz zbadania odporności poszczególnych wariantów działania na zakłócenia.

Współcześnie do wspomagania procesów decyzyjnych, w których uczestniczą podmioty publiczne, w tym szczególnie podmioty władzy i administracji publicznej, służą przede wszystkim: instrumenty personalne (przywództwo, jakość kadr, potencjał rzeczoznawców i ekspertów, potencjał doradców); instrumenty techniczne (środki informatyczne aktywnego pozyskiwania i selekcji danych oraz zarządzania nimi, sieci komputerowe, techniki komunikacji elektronicznej, wspomagające techniki matematyczne, np. teoria gier, symulacje decyzyjne oraz różne inne matematyczne modele optymalizacyjne); instrumenty organizacyjne (projekty i zespoły robocze tworzone ponad podziałami organizacyjnymi; systemy kontroli, monitorowania i ewaluacji); instrumenty przeznaczone do minimalizowania ograniczeń możliwości działania (konsultowanie projektów w celu redukcji niedoborów informacji o środowisku i sytuacji decyzyjnej, paktów oraz uzgodnienia polityczne i społeczne przyczyniające się do wzmacniania zaplecza politycznego i społecznego niezbędnego dla realizacji określonych rozstrzygnięć, współpraca z organizacjami pożytku publicznego i w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego w celu ograniczania niedoborów organizacyjnych, finansowych i technologicznych); instrumenty komunikacyjne (kampanie informacyjne i promocyjne, rozwiązania zwiększające zaufanie podmiotów ważnych z punktu widzenia prawidłowej implementacji podjętych decyzji).

3.5. Przesłanki skuteczności i efektywności w decydowaniu publicznym

Na tle scharakteryzowanych wcześniej napięć i błędów w decydowaniu publicznym, można wskazać pięć podstawowych umiejętności, które przesądzą o jakości decydowania. Są to umiejętności: pozyskiwania informacji i zarządzania nimi, tworzenia i realizowania koncepcji strategicznej, rozładowywania napięć, wzmacniania synergii wewnątrz systemu decyzyjnego oraz skutecznej implementacji decyzji. Uwzględniając prawidłowości i kierunki zmian występujące w sferze decydowania publicznego, zasadnicze znaczenie należy przypisać działaniu w czasie rzeczywistym, ukierunkowaniu perspektywicznemu, koordynacji wewnątrzsystemowej, aktywnemu marketingowi, ekonomizacji działań, innowacyjności oraz przygotowaniu do działań w sytuacji zmian i napięć. W punkcie wyjścia każdego procesu decyzyjnego trzeba przyjąć założenie, że zmienność i konfliktowość sfery publicznej jest jej stabilną, niejako przyrodzoną cechą.

Szybkość działania decyzyjnego staje się w przestrzeni publicznej jednym z podstawowych warunków skuteczności, w tym efektywności ekonomicznej. Działanie w czasie rzeczywistym to wymóg nabierający współcześnie w decydowaniu publicznym szczególnego znaczenia w związku z szybko zachodzącymi zmianami społecznymi, politycznymi, ekonomicznymi i technologicznymi. Spóźnione działania decyzyjne w gruncie rzeczy odnoszą się do środowiska nietożsamego z tym, które było analizowane w fazie przyjmowania danej procedury decyzyjnej, a więc ich skutki mogą być zasadniczo odmienne od oczekiwanych. Rachunek słabych i mocnych stron określonego rozwiązania oraz szans i zagrożeń z nim związanych może zmieniać się szybciej niż przygotowywanie i wdrożenie tego rozwiązania. Konieczność działania w czasie rzeczywistym wynika także z faktu, że środowisko decyzyjne kształtowane jest przez internet, telefonię komórkową i różne formy aktywnej komunikacji elektronicznej.

Informacja, komunikacja społeczna, marketing stanowią współcześnie narzędzia kształtowania stosunków decydenta z otoczeniem, modelowania obrazu decydenta oraz przedmiotu decyzji. Warunkiem właściwego wykorzystania komunikacji społecznej do ubezpieczenia procesów decyzyjnych jest: po pierwsze — znajomość zasad, reguł i technik tej komunikacji; po drugie — rozpoznanie kluczowych aspektów kwestii będących przedmiotem decyzji oraz cech środowiska decyzyjnego; po trzecie — zdolność wyobrażenia sobie oczekiwań i zagrożeń występujących w obszarze decyzyjnym oraz w relacjach między kwestiami stanowiącymi przedmiot decydowania a istotnymi podmiotami aktywnymi w przestrzeni publicznej; po czwarte — świadomość celu, który zamierza się osiągnąć w ramach komunikacji społecznej; po piąte — dbałość decydenta o swój właściwy wizerunek (wiarygodność), który w zasadniczy sposób wpływa na możliwości oddziaływania marketingowego.

Innowacyjność i poszukiwanie metod uruchomienia nowych rezerw i zasobów są jednymi z najważniejszych instrumentów poprawy efektywności decydowania publicznego. Uzależnione jest to od istnienia systemowych narzędzi identyfikacji występujących problemów oraz poszukiwań, wdrażania, monitorowania, ewaluacji i weryfikacji nowych rozwiązań, które mają służyć lepszemu rozwiązywaniu tych problemów. Nieodłącznym składnikiem modernizacji i innowacji staje się długoterminowe planowanie o charakterze strategicznym, w ramach którego cele i zadania powinny być wytyczane nie tylko na podstawie analizy dotychczasowych doświadczeń, ale i z wykorzystaniem prognozy wydarzeń, w tym rozpoznania przyszłych potrzeb i oczekiwań społecznych.

W funkcjonowaniu podmiotów publicznych, w tym także rządów i administracji publicznej, pojawiają się próby wykorzystywania metod oraz procedur stosowanych przez podmioty gospodarcze¹¹. Idąc tym tropem, wdraża się ideę

¹¹ Zob.: P. Hensel, *Transfer wzorców zarządzania: studium organizacji sektora publicznego*, Warszawa 2008; *Zarządzanie publiczne — elementy teorii i praktyki*, red. A. Frączkiewicz-Wronka, Katowice 2009.

nowego zarządzania publicznego (*New Public Management*, NPM)¹², która akcentuje znaczenie zbiorowego procesu decyzyjnego, oraz rekomenduje się wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań wykonawczych. Relacje nakazowo-rozdzielcze usiłuje się za pomocą tych rozwiązań zastępować więzami właściwymi stosunkom przełożony–menedżer, zaś hierarchiczne układy branżowe, charakterystyczne dla administracji państwowej, próbuje się uzupełniać zespołami ukształtowanymi w sposób sieciowy, złożonymi z osób wywodzących się z różnych jednostek organizacyjnych, budowanymi po to, by wykonać ściśle określone zadania. W zależności od modelu zarządzania, w ramach systemu NPM kładzie się nacisk na inwencję i zdolności kadry kierowniczej (traktowanej jako kluczowy element systemu) lub podkreśla się rolę mechanizmów rynkowych, obejmujących konkurencyjny charakter i swobodę kontraktów w zakresie zadań publicznych.

Podstawą dobrego decydowania jest prawidłowy zestaw kryteriów kontrolnych wykorzystywanych do wartościowania dokonywanych wyborów celów, sposobów i trybów działania. W przestrzeni publicznej za takie kryteria uznaje się przede wszystkim otwartość, partycypację, rozliczalność (odpowiedzialność) podmiotów publicznych, efektywność i koherencję (integrację) polityk publicznych (krajowych i europejskich). Wybór celów działań poddaje się systemowym badaniom pod kątem spełniania przez owe cele wymagań (określanych w metodologii wypracowanej w Unii Europejskiej mianem SMART), zgodnie z którymi muszą one być ściśle sprecyzowane, mierzalne, dostępne, realistyczne i dające się wykonać w dostępnym czasie. Realizacja tych celów powinna się odbywać w ramach cyklu — nazywanego cyklem PDCA (skrót utworzony z pierwszych liter angielskich słów oznaczających jego etapy: *Plan, Do, Check, Act*) — procedur stałego doskonalenia kolejnych działań projektowych, realizacyjnych, kontrolnych, adaptacyjnych i korekcyjnych¹³.

Definiowanie oraz mierzenie jakości i efektywności decyzji publicznych, w tym decyzji dotyczących usług publicznych, nie jest łatwym zadaniem¹⁴. Punktem odniesienia przy wartościowaniu działań decyzyjnych są najczęściej kryteria ogólnej jakości TQM i powszechna metoda oceny CAF¹⁵. Podstawę diagnozowania stanowi precyzyjne określanie celów i standardów działań oraz rachunek kosztów. Cała konstrukcja procedur wartościowania i modernizowania

¹² Zob.: *Nowe metody zarządzania w państwach Unii Europejskiej*, Warszawa 2009 (tam też obszerna literatura europejska dotycząca tego zagadnienia); *Nowe zarządzanie publiczne i public governance w Polsce i w Europie*, red. A. Bosiacki, H. Izdebski, A. Nelicki, I. Zachariasz, Warszawa 2010.

¹³ *Wspólna Metoda Oceny. Doskonalenie organizacji poprzez samoocenę*, przeł. I. Sikorska, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2008, s. 61.

¹⁴ Zob.: M. Bratnicki, *Pomiar efektywności organizacji świadczącej usługi publiczne*, [w:] *Zarządzanie publiczne — elementy teorii i praktyki*, s. 335 i nast.; W. Misiąg, *Mierzenie ilości i jakości usług publicznych*, „Kontrola Państwowa” 2004, nr 1 (specjalny), s. 62 i nast.

¹⁵ Szerzej o tym: T. Buchacz, S. Wysocki, *Zarządzanie jakością w administracji — europejskie wzorce, polskie doświadczenia*, [w:] *Administracja publiczna: wyzwania...*, s. 19 i nast.

sektora publicznego jest oparta na wskaźnikach odnoszących się do jego potencjału (w tym: przywództwa, pracowników, strategii i planowania, partnerstwa i zasobów, procesów) oraz wyników (w tym: wyników działalności w relacjach z pracownikami, wyników działalności w relacjach z obywatelami, społecznych wyników działalności, kluczowych wyników działalności). W ramach każdego z tych wskaźników zostały opracowane szczegółowe kryteria, które należy uwzględnić w ocenie danego aspektu potencjału i wyników. Przyjmuje się, że zasadniczą rolę w sektorze publicznym odgrywają przywódcy (liderzy), powołani do jasnego wyznaczenia celu działania i do stworzenia warunków, w jakich dany podmiot publiczny będzie mógł wzorowo rozwijać swoją aktywność. Owi liderzy mają też być głównym łącznikiem między danym podmiotem publicznym a światem polityki, ponosząc odpowiedzialność wobec obu tych stron.

Niełatwo jest też wykorzystać kryterium skuteczności do oceny efektów procesów decyzyjnych. Problemem okazuje się już przełożenie samej idei sprawnego działania na grunt publiczny, gdyż w tym przypadku bardzo trudno jest określić wskaźniki skuteczności w sposób mający sens praktyczny. Ponadto nie da się do nich sprowadzić procesu wartościowania działań, w którym trzeba uwzględniać również liczne inne kryteria oraz brać pod uwagę ewolucję warunków i zadań w przyszłości. Jeszcze więcej trudności występuje na poziomie wprowadzania zasad sprawnego działania do praktyki funkcjonowania organów i urzędów publicznych oraz na poziomie pomiaru sprawności poszczególnych działań publicznych. Fundamentalna relacja nakładów do uzyskanych wyników nie jest tu bowiem tak oczywista jak w przypadku podmiotów komercyjnych.

Skuteczność w decydowaniu publicznym zależy również od tego, czy podmiot decyzyjny wie, jak należy działać i jakich standardów przestrzegać, by cieszyć się zaufaniem społecznym, i czy robi z tej wiedzy właściwy użytek. Chodzi tu o trzymanie się takiego sposobu i trybu podejmowania decyzji, który sprzyja kształtowaniu wizerunku decydenta jako profesjonalisty mającego na uwadze dobro publiczne, niewykłanego w konflikty interesu, etycznego w swoich działaniach i odpowiedzialnego. Służą temu w szczególności: po pierwsze — próby czytelnego uregulowania relacji między biznesem, polityką i administracją, w tym przede wszystkim ustalenie zasad finansowania partii i działalności politycznej; po drugie — porządkowanie dziedziny lobbingu, w celu gwarantowania reprezentatywności opinii i równego dostępu grup interesu do procedur decyzyjnych w strukturach władzy publicznej, w tym rejestrowanie podmiotów prowadzących zawodową działalność lobbingową; po trzecie — wyodrębnienie i poddanie specjalnym regulacjom dziedziny zamówień publicznych, co ma prowadzić do obiektywizacji wyborów dokonywanych przez podmioty publiczne w trakcie kontraktowania usług i dokonywania zakupów towarów i urządzeń na potrzeby administracji; po czwarte — ograniczanie liczby uznaniowych koncesji i pozwoleń urzędowych, połączone z nadawaniem przejrzystego charakteru procesom decyzyjnym w strukturach władzy publicznej.

Szczególną wagę przywiązuje się obecnie do przejrzystości działań w sferze publicznej, w związku z czym zwiększa się dostęp do informacji o projektach i wynikach decyzji publicznych. Tłem tego procesu jest stałe poszerzanie zakresu, gwarantowanej ustawowo, informacji publicznej. Powszechnie przyjmuje się zasadę, że w ramach prawa do uzyskiwania informacji publicznej udostępnia się dane dotyczące osób pełniących funkcje publiczne, jeśli zwiększa to transparentność życia publicznego i ma znaczenie dla funkcjonowania instytucji oraz osób pełniących takie funkcje, a równocześnie nie narusza istoty ochrony prawa do życia prywatnego lub też godności każdej osoby.

Istnieje jeszcze inne kryterium wyboru jednego spośród różnych rozważanych wariantów decyzji — otóż trzeba je ocenić pod kątem wskaźników satysfakcji społecznej. Należy więc zważać na to, czy poszczególne warianty mogą się w jakiś sposób przyczynić do wzrostu lub spadku owej satysfakcji, konkretnie zaś — czy np. w obliczu złych i pogarszających się nastrojów społecznych można sobie pozwolić na podejmowanie niepopularnych decyzji. O docenianiu wagi tego czynnika świadczy fakt, że na coraz większą skalę dokonywane są regularne pomiary poziomu satysfakcji społecznej, których wyniki stają się przedmiotem analiz i punktem wyjścia do podejmowania decyzji.

W decydowaniu publicznym bardzo często zdarza się, że na podstawie tych samych przesłanek można uznać za dopuszczalne różne opcje, a ich wartości nie daje się określić w sposób bezdyskusyjny i jednoznaczny. W decydowaniu mogą się bowiem ujawniać i ścierać rozmaite preferencje podmiotów decyzyjnych. Ten sam akt wyboru decyzji, za którym stoją określone względy ideologiczne, światopoglądowe, polityczne oraz sytuacyjne, może mieć różną wartość dla poszczególnych aktorów funkcjonujących w domenie publicznej i tym samym być w różny sposób przez nich oceniany. Zależy to nie tylko od profilu psychologicznego osoby oceniającej, ale i od jej kwalifikacji merytorycznych oraz postaw etycznych.

Sfera publiczna podlega nieustannym zmianom, jest wylęgarnią nowych zjawisk, które wymykają się próbom parametrycznego zakwalifikowania, a ich status i perspektywy są niepewne i niejasne. Stałe ujawniają się w tej sferze skomplikowane problemy i nadzwyczajne sytuacje, które należy traktować jako swoiste wyzwania decyzyjne. W tych warunkach działanie oparte jedynie na racjonalnej analizie okazuje się częstokroć niewystarczające. Nie można więc z góry wykluczać i dyskwalifikować wyborów opartych na trudnych do zwerifikowania założeniach, które dyktuje doświadczenie, wyobraźnia, inwencja, instynkt przywódczy, dojrzała osobowość, kultura, odpowiedzialność, a w dużej mierze także intuicja poszczególnych podmiotów aktywnych w decydowaniu publicznym.

Wybrana literatura uzupełniająca

- Bugdol M., *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*, Warszawa 2011.
- Czermiński A., Czapiewski M., *Organizacja procesów decyzyjnych*, Gdańsk 1995.
- Ewaluacja w strategicznym zarządzaniu publicznym*, red. A. Haber, M. Szałaj, Warszawa 2010.
- Goodwin P., Wright G., *Analiza decyzji*, wstęp T. Tyszka, przeł. P. Matyja, Warszawa 2011.
- Innowacyjne zarządzanie organizacjami*, red. T. Marek, A. Szopa, Warszawa 2011.
- Knosala E., *Zarys teorii decyzji w nauce administracji*, Warszawa 2011.
- Kumpiałowska A., *Skuteczne zarządzanie ryzykiem a kontrola zarządcza w sektorze publicznym. Ocena ryzyka w ramach kontroli zarządczej*, Warszawa 2011.
- Miller P., *Systemowe zarządzanie jakością. Koncepcja systemu, ocena systemu, wspomaganie decyzji*, Warszawa 2011.
- Nowe zarządzanie publiczne i public governance w Polsce i w Europie*, red. A. Bosiacki, H. Izdebski, A. Nelicki, I. Zachariasz, Warszawa 2010.
- Opolski K., Modzelewski P., *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, Warszawa 2009.
- Optymalizacja procesów decyzyjnych*, red. M. Lipiec-Zajchowska, Warszawa 1999.
- Pszczółowski T., *Zasady sprawnego działania*, Warszawa 1976.
- Roy B., *Wielokryterialne wspomaganie decyzji*, przeł. R. Słowiński, Warszawa 1990.
- Rydlewski G., *O skutecznym działaniu w polityce. Dziesięć przykazań nie tylko dla ludzi polityki*, Warszawa 2004.
- Rydlewski G., *Rządzenie w świecie megazmian*, Warszawa 2009.
- Rydlewski G., *Z prakseologii działań w przestrzeni publicznej: kilka tez o istocie, źródłach oraz mechanizmach błędów i porażek w rządzeniu*, [w:] *Dylematy polskiej transformacji*, red. J. Błuszkowski, Warszawa 2007.
- Wojciechowski E., *Refleksje na temat rządzenia*, Warszawa 2009.
- Zarządzanie publiczne — elementy teorii i praktyki*, red. A. Frąckiewicz-Wronka, Katowice 2009.
- Zawicki M., *Nowe Zarządzanie Publiczne*, Warszawa 2011.

Rozdział 4

DECYDOWANIE PARLAMENTARNE

4.1. Pole decydowania parlamentarnego

Na pierwszy rzut oka wydaje się, że w przeciwieństwie do innych podmiotów, tak instytucjonalnych, jak i poza- czy może raczej nieinstytucjonalnych, parlament ma wręcz nieograniczone pole decydowania. Z jednej bowiem strony uznanie, że parlament jest wyrazicielem woli samego suwerena, z drugiej zaś założenie, że mimo wpisania go w schemat podzielonych władz i tak w tym schemacie zajmuje on pozycję uprzywilejowaną (niekoniecznie z formalnego, ale zawsze czy prawie zawsze z politycznego punktu widzenia), sprawia, że domena działania parlamentu jest postrzegana jako rzeczywiście Nielimitowana, w żaden sposób nieskrępowana. Znakomicie wyraża to zresztą znane określenie powstałe w Wielkiej Brytanii, które jednak z powodzeniem można odnieść również i do innych parlamentów, że „parlament może wszystko z wyjątkiem zmiany kobiety w mężczyznę i vice versa”. Przeświadczenie o nieograniczonym władztwie parlamentu jest konsekwencją przyjęcia za stałą wartość podstawowych zasad konstytucyjnych, które przez długi czas stanowiły prawdziwy aksjomat europejskiego (zachodniego) konstytucjonalizmu¹. Uznanie, mimo wszystko, szczególnej pozycji parlamentu — a w konsekwencji otwartego pola jego decydowania — było wszak prostym następstwem stwierdzenia, że jest on forum reprezentacji interesów samego suwerena (co w niektórych systemach ustrojowych poszło jeszcze dalej, gdyż doprowadziło do wykształcenia się idei suwerenności samego parlamentu, która oznaczała, że parlament substytuuje suwerena, i że tak naprawdę poza parlamentem nie ma właściwie suwerena, czemu dodatkowo — jeszcze jakiś czas temu — sprzyjała absencja instytucji demokracji bezpośredniej)². W efekcie, konkludowano, że skoro suweren nie ma prawnej możliwości wypowiedzenia się w sposób „prosty”, czyli bezpośredni, a jedynym forum agregacji i artykulacji jego woli jest narodowy organ przedstawicielski, czyli *tout court* parlament, to właściwie parlament staje się tym

¹ Por. J. Gicquel, J.-É. Gicquel, *Droit constitutionnel et institutions politiques*, Paris 2007, s. 118 i nast.

² Por. P. Parini, *Régimes politiques contemporains*, Paris 1991, s. 155 i nast.

organem, który — posługując się słowami Emmanuela Josepha Sieyésa — „chce za naród”, a wręcz sam staje się narodem, jeśli tylko między narodem a suwerenem postawimy znak równości³. Zasada suwerenności narodu (we Francji albo w Wielkiej Brytanii) przeniesiona na parlament była (i nadal jest) swoistą odskocznią do doszukiwania się szczególnych, tj. nieograniczonych możliwości decyzyjnych narodowego organu przedstawicielskiego⁴. Oczywiście nie jest tak, że jedynie wzgląd na zasadę suwerenności (współ z zasadą reprezentacji politycznej) czyni z parlamentu organ, który nie ma napotykać żadnych barier czy ograniczeń w swoim polu decyzyjnym. Przekonanie, że parlament „może wszystko”, wywodzi się również z zasady podziału władz⁵. Na pozór wydaje się, że wskazana zasada może przyczyniać się do limitowania możliwości decyzyjnych parlamentu. Faktycznie jednak często dzieje się wręcz przeciwnie, bo przecież już Monteskiusz sugerował swoistego rodzaju uprzywilejowanie legislatywy, skoro aktywność pozostałych władz (a więc egzekutywy i judykatury) jest w rzeczywistości animowana przez parlament. Parlament nieprzypadkowo więc nazywa się czasami „pierwszą z władz”, bo w niej, w sensie zarówno funkcjonalnym, jak i organizacyjnym, rację bytu znajdują pozostałe władze⁶. Zasada podziału władz *per se* nie stanowi więc żadnego ograniczenia pola decyzyjnego parlamentu, natomiast może takim ograniczeniem skutkować, jeśli uzupełnimy ją innymi zasadami i regułami, które genetycznie co prawda nie są tożsame z zasadą rozdziału, ale wspólnie z nią tworzą nową jakość⁷. Za najważniejsze z tych zasad i reguł należy uznać zasadę równowagi władz, zasadę współdziałania władz oraz system hamulców ustrojowych⁸. Dopiero więc jeśli w ogólny, jeśli nie wręcz ogólnikowy, schemat podziału władz wpisujemy zasady komplementarne (hamulce ustrojowe, nakaz współdziałania czy w końcu kluczową ideę *aequilibrium*), możemy założyć, że z zasady tej (a właściwie kilku zasad) otrzymujemy również nakaz swoistego ograniczania pola decyzyjnego parlamentu⁹. Taki nakaz wynika również (choć nie wprost, lecz za pomocą odpowiednich zabiegów wykładniczych) z zasady rozdziału, o ile tylko przyjmujemy, że tkwi w niej dyrektywa niewychodzenia każdej władzy poza jej imperium, co odnosi się również, ze zrozumiałych względów,

³ Por. C. Clavreul, *Sieyès et la genèse de la représentation moderne*, „Droits” 1987, nr 6, s. 44 i nast.

⁴ Por. M.-A. Cohendet, *Droit constitutionnel*, Paris 2008, s. 305 i nast.

⁵ Por. J. Gicquel, J.-É. Gicquel, *Droit constitutionnel*..., s. 116, 117.

⁶ Co często traktuje się jako powód do doszukiwania się szczególnej, mimo wszystko, pozycji ustrojowej parlamentu. Widać to bardzo dobrze w tradycji europejskiego parlamentaryzmu. Szerzej o tym: H. Izdebski, *Parlament, parlamentaryzm, idea parlamentaryzmu w myśli politycznej XIX i XX wieku*, [w:] *Założenia ustrojowe, struktura i funkcjonowanie parlamentu*, red. A. Gwiżdż, Warszawa 1997, s. 11 i nast.

⁷ Por. T. Ball, R. Dagger, J. des Lauriers, *Idéologies, idéal démocratique et régimes politiques*, Québec 2005, s. 130 i nast.

⁸ Szerzej o tym: R.M. Małajny, *Trzy teorie podzielonej władzy*, Warszawa 2002, s. 160 i nast.

⁹ Szeroko na ten temat: M.J.C. Vile, *Constitutionalism and the Separation of Powers*, Oxford 1967, s. 1 i nast.

do parlamentu¹⁰. Pomocna w tym jest teoretyczna konstrukcja „istoty” każdej z władz, dzisiaj silnie akcentowana w orzecznictwie sądów konstytucyjnych¹¹. Wedle niej w zasadzie podziału tkwią immanentne ograniczniki, w postaci owej istoty każdej władzy, co należy rozumieć w ten sposób, że każda z wyodrębnionych władz ma zastrzeżony tylko dla siebie obszar działania i obszar ten nie może być w żaden sposób naruszony przez pozostałą władzę. Jeśli natomiast którakolwiek z władz (np. legislatura) pójdzie dalej, naruszając obszar działania pozostałych władz, to będzie to bezpośrednie pogwałcenie zasady podziału, ergo będzie działaniem niedopuszczalnym, godzącym w samą tę zasadę. Podział bowiem — według stanowiska sądów konstytucyjnych — można utrzymać tak długo, jak długo wszystkie wydzielone władze będą pozostawały w granicach swojej domeny. Widać z tego, że limitowanie np. pola decyzyjnego parlamentu nie wynika wcale z abstrakcyjnej zasady podziału władz (choćby w jej najbardziej znanej, Monteskiuszowskiej wersji), lecz z odpowiedniej interpretacji tej zasady, na którą obecnie *copyright* ma organ orzecznictwa konstytucyjnego, oraz ze swoistego „obudowania” owej zasady zasadami co prawda spokrewnionymi czy bliskoznacznymi, ale jednak nie ekwiwalentnymi czy tym bardziej tożsamymi¹².

Zasada podziału władz, wraz z zasadą suwerenności i reprezentacji, nie są jednak jedynymi konstytucyjnymi założeniami, z których wysnuwa się znacznie dalej idącą możliwość działania legislatury, a tym samym poszerzanie pola decyzyjnego parlamentu, zaś w skrajnych przypadkach nawet czynienie tego pola nieograniczonym. Zasadą równie ważną i równie pomocną w doszukiwaniu się jakichś wyjątkowych, szerokich obszarów aktywności parlamentu jest konstytucyjna zasada pluralizmu politycznego¹³. Zgodnie z nią gwarantuje się nieskrępowaną możliwość działania partii politycznych, przy jednoczesnym wskazaniu celu działalności partii, jakim jest albo udział w wyborach, albo sprawowanie władzy, albo wreszcie (jak w Polsce) „wpływanie metodami demokratycznymi na kształtowanie polityki państwa” (art. 11 ust. 1 Konstytucji). Oczywiście przepis ten sam w sobie nie może być podstawą do poszerzania pola decyzyjnego parlamentu, ale wespół z zasadą mandatu przynajmniej semiimperatywnego (zgodnie

¹⁰ Co najlepiej dowodzi, że idea generalna, jaką jest podział władz, może być, i jest, różnie interpretowana i aplikowana w praktyce politycznej. Por. H. Izdebski, *Fundamenty współczesnych państw*, Warszawa 2007, s. 168 i nast.

¹¹ Por. W. Sokolewicz, *Podział władz: idea polityczna czy zasada prawa? Z dylematów współczesnego ustrojodawcy*, [w:] *Prawo w okresie przemian ustrojowych w Polsce*, red. A. Wasilkowski, Warszawa 1995, s. 17 i nast. Zob. również W. Sokolewicz, *Zasada podziału władz w prawie i orzecznictwie konstytucyjnym Rzeczypospolitej Polskiej*, [w:] *Konstytucja i gwarancje jej przestrzegania. Księga pamiątkowa ku czci prof. Janiny Zakrzewskiej*, red. J. Trzeciński, A. Jankiewicz, Warszawa 1996, s. 177 i nast.

¹² Szerzej o tym: J. Kuciński, *Legislatura — egzekutywa — judykatura. Konstytucyjne instytucje i mechanizmy służące równowadze władz w polskim systemie trójpodziału*, Warszawa 2010, s. 15 i nast.

¹³ Szerzej o tym: M. Gulczyński, *Zasada pluralizmu politycznego*, [w:] *Zasady podstawowe polskiej konstytucji*, red. W. Sokolewicz, Warszawa 1998, s. 165 i nast.

z którą poseł reprezentuje hipotetycznie „wszystkich”, lecz także jest mocno afiliowany partyjnie) oraz z zasadą priorytetowego znaczenia demokracji pośredniej stwarza dogodne warunki do uznania, że parlament jako forum obecności partii politycznych, które z kolei cieszą się szczególnym konstytucyjnym statusem z uwagi na proklamowaną zasadę pluralizmu, jest organem na swój sposób wyjątkowym, bezkonkurencyjnym¹⁴. Ponadto, w przeciwieństwie do np. egzekutywy, parlament jest ciałem pluralnym, na które obok partii czy koalicji rządzącej składają się również ugrupowania opozycyjne, co ma mu dawać — jako jedynemu organowi państwa — szczególnie mocną legitymację do działania (w skrajnych interpretacjach nawet nieograniczonego)¹⁵. Pluralistyczny charakter parlamentu jest ważną przesłanką jego eksponowanej pozycji ustrojowej i punktem wyjścia do rozszerzania zakresu możliwości decydowania parlamentarnego. Uznaje się jednak, po pierwsze, że dla właściwego funkcjonowania ustroju demokratycznego parlament jest elementem niezbędnym, po drugie zaś, że parlament (z uwagi na pluralizm jego składu oraz mechanizm wyborczy) jest wręcz kwintesencją demokracji¹⁶. Skoro więc parlament jest niemalże symbolem demokratycznej orientacji ustroju politycznego, skoro sam w sposób prawie doskonały wyraża ideę demokracji, to nie ma w zasadzie przeciwwskazań do przyznania mu statusu szczególnego, nieporównywalnego z żadnym innym organem państwa¹⁷. W efekcie, zasada pluralizmu politycznego, dodatkowo wpisana w lakoniczną formę rządów demokratycznych albo demokracji *tout court*, jest kolejnym powodem do uznania, że parlament w swym polu decyzyjnym nie napotyka właściwie żadnych barier czy przeszkód¹⁸. W tych zaś przypadkach, w których rolę parlamentu jakoś się ogranicza i umniejsza, bo w różnej formie i postaci uzewnętrzniają się antydemokratyczne prądy i tendencje, wzgląd na związek parlamentu z formułą rządów demokratycznych jest jedną z form obrony parlamentu (i jego pola decyzyjnego) przed rozmaitymi przejawami działań antyparlamentarnych¹⁹.

Nie można jednak bezkrytycznie przyjąć, choćby przez wzgląd na ogólną zasadę demokracji albo z uwagi na bardziej precyzyjne zasady wyznaczające pozycję ustrojową parlamentu (takie jak zasady suwerenności narodu, reprezentacji, podziału władz czy pluralizmu politycznego), że domena działania

¹⁴ Założenie takie ugruntowywało, m.in. we Francji, przeświadczenie o szczególnym statusie parlamentu. Zob. np. F. Borella, *Les partis politiques dans la France d'aujourd'hui*, Paris 1973, s. 50 i nast.

¹⁵ Korzystano zresztą z tego w praktyce, czego dowodzi najlepiej przykład III Republiki Francuskiej. Por. P. Ardant, *Institutions politiques & droit constitutionnel*, Paris 2004, s. 382.

¹⁶ Por.: D.M. Olson, *Demokratyczne instytucje legislacyjne. Ujęcie porównawcze*, przeł. J.S. Kugler, Warszawa 1998, s. 11 i nast.; K.C. Wheare, *Ciała ustawodawcze*, przeł. J. Jędruch, New York 1990, s. 13 i nast.

¹⁷ Por. T. Mołdawa, *Parlament w państwie demokratycznym*, [w:] *Historia. Idee. Polityka. Księga dedykowana Profesorowi Janowi Baszkiewiczowi*, Warszawa 1995, s. 331 i nast.

¹⁸ Por. F. Rouvillois, *Droit constitutionnel. Fondements et pratiques*, Paris 2005, s. 206 i nast.

¹⁹ Szerzej o tym: *African Parliaments. Between Governance and Government*, ed. M.A. Mohamed Salih, New York 2005.

parlamentu jest nieograniczona, a zatem — że pole jego decyzji jest właściwie nieograniczone. Złożone konstrukcje doktrynalne, których celem jest aranżacja parlamentu w przestrzeni ustrojowej państwa, wyznaczają bowiem właściwy obszar decyzji legislatywy, rozgraniczający — stosownie do istoty każdej z wyodrębnionych rodzajowo władz — zakres jej działania. Dlatego uznaje się, że decyzje parlamentarne powinny być na swój sposób zgrupowane i uporządkowane, po to, by precyzyjnie określić główne kierunki aktywności parlamentu albo, w nieco innej konwencji, zakresy jego decyzji, albo wreszcie cele, jakie winien on możliwie najpełniej realizować. Niezależnie od tego, czy schematy, w jakie wpisujemy aktywność parlamentu, nazwiemy „zasadniczymi kierunkami jego działania”, „zakresem jego decyzji” bądź „celami, dla realizacji których został on powołany”, tworzą one tzw. funkcje parlamentu²⁰. Można oczywiście funkcje te w bardzo rozmaity sposób dzielić²¹, typologizować i nazywać, ważne jest jednak, że poza funkcjami stricte politycznymi (reprezentacja, artykulacja interesów, legitymizacja, kształtowanie opinii publicznej czy rekrutacja elit politycznych), z którymi — jak łatwo zauważyć — trudno jest powiązać konkretny obszar decyzji parlamentarnych, istnieją także funkcje jurydyczne (prawne), które wskazują, przynajmniej z grubsza, zakres decyzji politycznych będących w gestii parlamentu²². Funkcje te, często nazywane funkcjami sensu stricto, wyraźnie określają pole decyzji parlamentarnych, obejmujące, po pierwsze, blok decyzji związanych z kontrolą parlamentarną (funkcja kontrolna), po drugie, blok decyzji, których przedmiotem jest złożony, wielosekwencyjny proces dochodzenia ustawy do skutku (funkcja ustawodawcza), po trzecie wreszcie, blok decyzji związanych z obsadą substratów osobowych poszczególnych organów państwa (funkcja kreacyjna). Jest rzeczą oczywistą, że funkcje te można uszczegóławiać i różnie nazywać, jednak powszechnie wskazuje się właśnie te trzy jako zasadniczą treść decyzji parlamentu²³.

Wypada jednak zaznaczyć, że decyzje podejmowane w ramach poszczególnych funkcji (kontrolnej, ustawodawczej i kreacyjnej) tworzą bardzo złożoną paletę spraw, a owa konwencyonalna „triada” funkcji dzisiaj ulega pewnym mutacjom i przekształceniom. Jeśli chodzi o rozległość tematów, które są przedmiotem decyzji parlamentu, to wskazuje się, że faktycznie wciąż są one niespisane, nie podlegają żadnym rygorom ograniczającym, a parlament — w myśl cytowanej już

²⁰ Szerzej na temat problemu zdefiniowania funkcji parlamentu: W. Zakrzewski, *O klasyfikacji funkcji Sejmu PRL*, „Państwo i Prawo” 1971, nr 3/4, s. 466 i nast.; M. Kudej, *W sprawie klasyfikacji funkcji Sejmu i Senatu*, [w:] *Konstytucja. Wybory. Parlament. Studia ofiarowane Zdzisławowi Jaroszowi*, red. L. Garlicki, Warszawa 2000, s. 108 i nast.; K. Drop, *Funkcje Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej*, „Studia Polityczne” 2007, nr 20, s. 127 i nast.; A. Bałaban, *Sześć funkcji Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej*, „Przegląd Sejmowy” 2007, nr 4, s. 127 i nast.

²¹ Por. W. Lamentowicz, *Funkcje systemu politycznego a żywiołowa dynamika makrostruktur życia społecznego*, [w:] *Z zagadnień teorii polityki*, red. K. Opalek, Warszawa 1978, s. 101–107.

²² Interesujące uwagi na ten temat: H.H. Klein, *Funkcje Bundestagu*, [w:] *Parlament Republiki Federalnej Niemiec*, red. J. Isensee, P. Kirchhof, przeł. B. Banaszak, Warszawa 1995, s. 53 i nast.

²³ Por. P. Laundy, *Les parlements dans le monde contemporain*, Lausanne 1989, s. 89 i nast.

formuły — w istocie wciąż „może wszystko z wyjątkiem zmiany kobiety w mężczyznę i vice versa”. Potwierdza to zresztą najlepiej coraz bardziej rozbudowany zasięg przedmiotowy ustawodawstwa, który coraz częściej obejmuje kwestie do tej pory pozostające na zewnątrz unormowania legislacyjnego. Sprzyja temu, ze zrozumiałych względów, postęp technologiczny, a co za tym idzie — pojawianie się wciąż nowych obszarów, które albo wymagają uregulowania prawnego, albo tylko zachęcają parlament do podjęcia stosownej regulacji (podpis elektroniczny, metoda *in vitro*, badania genetyczne, transplantacja narządów i w ogóle coraz bardziej szczegółowa ingerencja prawa w dziedzinę medycyny, regulacje w obszarze teleinformacji). Inną przyczyną wciąż rozszerzającego się pola decyzyjnego parlamentu jest daleko idące uprzemysłowienie, powodujące degradację środowiska naturalnego, które w coraz większym stopniu wymaga ochrony ustawowej. Trzeba poszukiwać narzędzi (również prawnych), które pozwolą powstrzymać dewastację środowiska naturalnego (np. regulacje odnoszące się do źródeł energii odnawialnej, rozległy obszar „ustawodawstwa awaryjnego”, dotyczącego ochrony środowiska czy walki z klęskami żywiołowymi). Wreszcie, niebagatelnym czynnikiem poszerzania się pola decyzyjnego parlamentu jest rosnąca internacjonalizacja, czy wręcz globalizacja, która przed państwem (a zatem również przed parlamentem) stawia zupełnie nowe, nieznane wcześniej wymagania²⁴.

Z drugiej jednak strony, internacjonalizacja przyczynia się do ważnej reinterpretacji klasycznych funkcji parlamentu. Zauważa się przecież, że na skutek zaawansowanej internacjonalizacji przestrzeni prawnej, a obok tego — paralelnego procesu europeizacji dokonującej się w granicach Unii Europejskiej, państwa tracą tradycyjne prerogatywy normodawcze w bardzo wielu dziedzinach, do tej pory dających państwom narodowym i ich parlamentom pełne *copyright*. Paradoksalnie więc sukcesywne poszerzanie się zakresu spraw poddanych decyzji parlamentu (wynikające z ogólnych prawidłowości rozwoju i postępu cywilizacyjnego) wcale nie pociąga za sobą automatycznie poszerzania się faktycznej swobody decyzyjnej parlamentów. W coraz większej liczbie spraw tradycyjne parlamenty narodowe utraciły bowiem, *de facto* albo *de iure*, zdolność decyzyjną, a ich rola często sprowadza się do faktycznej autoryzacji decyzji podjętej przez inne podmioty. Dotyczy to oczywiście w głównej mierze funkcji ustawodawczej, która — jak niekiedy się szacuje — w przypadku państw członkowskich Unii Europejskiej przeszła niemalże w 50 procentach na poziom Unii²⁵. Stąd

²⁴ Zresztą można również wymienić i inne powody rozszerzania się materii ustawowej, ergo poszerzania pola decyzyjnego parlamentu. Wystarczy wskazać rozrost działań administracyjnych państwa, rozbudowę funkcji socjalnych państwa czy wreszcie poszerzanie aparatu fiskalnego. W ten sposób ustawa zdaje się akceptować niemal wszystko, stając się często aktem autoryzacji działań szeroko pojętego aparatu administracyjnego. Por. J.P. Camby, *La valeur de la loi*, „Revue du Droit Public et de la Science Politique en France et a l'Etranger” 1999, nr 5, s. 1222, 1223 i nast.

²⁵ Szerzej o tym: R. Grzeszczak, *Parlamenty państw członkowskich w Unii Europejskiej*, Wrocław 2004, s. 37 i nast. Zob. również: *Parlamenty a integracja europejska*, red. M. Kruk, E. Popławska, Warszawa 2002; *Parlament Europejski i parlamenty narodowe*, red. B. Banaszak, Wrocław 2004.

notabene zauważa się, że proces integracji europejskiej w największym zapewne stopniu dotknął parlamenty narodowe państw członkowskich, które uległy w istocie ustrojowo-politycznej dewaluacji czy wręcz degradacji²⁶. Sprawy, które tradycyjnie pozostawały w polu swobodnych decyzji parlamentów narodowych, w większości zostały przecież przesunięte na szczebel rozstrzygnięć unijnych, co oznacza, że parlamenty utraciły tutaj możliwość decydowania, a niekiedy nawet współdecydowania. Z drugiej jednak strony okazało się, że ten sam proces deprecjacji ustrojowego znaczenia parlamentów, którego wskaźnikiem było sukcesywne zawężanie się ich pola decyzyjnego, doprowadził do powstania nowych rodzajowo obszarów aktywności narodowych ciał przedstawicielskich²⁷. Procesy integracyjne w swoim całokształcie nie ograniczają się wyłącznie do redukcji znaczenia parlamentów narodowych państw członkowskich, ale obejmują także ogólniejszą zmianę architektury ustrojowej, w tym również pojawienie się nowych obszarów działania czy współdziałania z innymi organami państwa, a obok tego współdziałania na płaszczyźnie supranarodowej (unijnej)²⁸. Dlatego sygnalizuje się, że akcesja do Unii, przy ogólnej zasadzie zmiany aranżacji ustrojowego stanowiska parlamentu (i oczywiście innych organów państwowych), daje swoisty efekt ustrojowy: pojawienie się tzw. funkcji europejskiej (integracyjnej, unijnej bądź jeszcze inaczej nazwanej)²⁹. Z pewnością funkcja ta, dzisiaj już powszechnie zaakceptowana co do swej istoty³⁰, sprawia, że zmienia się optyka patrzenia na pole decyzji parlamentu, a wraz z nią zmienia się także sama zdolność decyzyjna narodowej legislatury. Funkcja ta, będąca prostym następstwem uczestniczenia w Unii, jest bowiem — przynajmniej w pewnym sensie — kompilacją dwóch prymarnych funkcji legislatury, tj. funkcji ustawodawczej i funkcji kontrolnej, nie wyczerpując jednak do końca żadnej z nich, a więc posiada cechy odrębne, specyficzne, jej tylko właściwe. Częściowo funkcja ta zawiera się w uprawnieniach decyzyjnych z obszaru legislacji, nie jest jednak tradycyjną funkcją ustawodawczą, gdyż parlament narodowy pozbawiony jest tutaj możliwości pełnego, stanowczego i samodzielnego decydowania, a jego działania mają na celu jedynie implementację prawa unijnego. Stąd z pewnością, w ramach wykonywania zobowiązań członkowskich, zawierających się w przyjmowaniu prawa unijnego, parlament narodowy nie realizuje standardowej funkcji ustawodawczej (w takim

²⁶ Por. M.V. Agostini, *The Role of the National Parliaments in the Future EU*, „The International Spectator” 2001, nr 4, s. 38 i nast.

²⁷ Por. N. Ameline, *Le rôle des parlements nationaux dans la construction européenne*, „Rapports d’information de l’Assemblée Nationale”, Paris 1994, nr 1437.

²⁸ Por. P. Norton, *Introduction: Adopting to European Integration*, [w:] *National Parliaments and the European Union*, ed. P. Norton, London–Portland 1996, s. 7.

²⁹ Por. J. Szymanek, „Funkcja europejska” Sejmu i Senatu jako ustrojowy efekt członkostwa w Unii Europejskiej, [w:] *Polska w Unii Europejskiej*, red. M. Kruk, J. Wawrzyniak, Kraków 2005, s. 347 i nast.

³⁰ Por. M. Kruk, *Tryb przystąpienia Polski do Unii Europejskiej i konsekwencje członkostwa dla funkcjonowania organów państwa*, [w:] *Otwarcie Konstytucji RP na prawo międzynarodowe i procesy integracyjne*, red. K. Wójtowicz, Warszawa 2006, s. 153 i nast.

znaczeniu, w jakim rozumiemy ją na gruncie prawa konstytucyjnego). Podobnie jest w przypadku funkcji kontrolnej, która również w dziedzinie spraw europejskich sprowadza się do kooperowania z rządem krajowym w kwestiach związanych z ustalaniem jego stanowiska, prezentowanego później na forum organów wspólnotowych. Nie ma tutaj jednak, przynajmniej wprost założonego, sięgania po typowe instrumenty funkcji kontrolnej, pojmowanej we właściwy czy też konwencjonalny sposób, a nawet jeśli zdarzy się, że parlament w ostateczności zdecyduje się z nich skorzystać, to w tym momencie przejdzie on niejako na grunt klasycznie pojmowanej kontroli parlamentarnej (włącznie ze wszystkimi wynikającymi z tego konsekwencjami). Tak długo jednak, jak działania z obszaru kooperatywnego ustalania stanowiska państwa członkowskiego, prezentowanego następnie przez krajowy organ władzy wykonawczej na poziomie wspólnotowym, nie sięgają po zestaw typowych narzędzi kontroli parlamentarnej, tak długo działania te mieszczą się w ramach funkcji europejskiej, jako pewnego *novum* w zakresie zdolności decyzyjnej parlamentu³¹.

Widać z tego, że tzw. funkcja europejska, będąca następstwem zaangażowania państwa w Unii Europejskiej i związanej z tym reorganizacji zdolności decyzyjnych organów państwowych, tworzy zupełnie nowy obszar decyzyjny krajowej legislatury. Wydaje się, że obszar ten jest specyficzny z co najmniej dwóch powodów. Po pierwsze, choć nawiązuje — w jakimś sensie — do standardowych funkcji parlamentu (tj. ustawodawczej i kontrolnej, a po części również i kreacyjnej), tak naprawdę nie jest żadną z nich i wykazuje własne, specyficzne cechy. Po drugie, wyraźnie przecież zmienia się zakres spraw poddanych decyzji parlamentu, gdyż — co jest prostą konsekwencją procesów integracyjnych — wychodzi on zdecydowanie *ad extra* domeny publicznej zamkniętej w granicach tradycyjnego państwa narodowego³². Z punktu widzenia pola decyzyjnego legislatury ma to znaczenie zasadnicze, gdyż stanowi z pewnością największą osobliwość w przeformowaniu tego pola. Dotychczas bowiem parlament, nawet jeśli oddziałował na szeroko rozumianą problematykę stosunków zewnętrznych państwa, to czynił to raczej w sposób mocno pośredni, albo wyrażając zgodę na ratyfikację określonego rodzaju umów międzynarodowych, albo korzystając z wachlarza uprawnień kontrolnych stosowanych względem krajowej egzekutywy à propos realizowania przez nią polityki zagranicznej³³. Tymczasem obecnie parlament narodowy, co widać jeszcze mocniej na gruncie traktatu reformują-

³¹ Uważa się jednak, że siła decydowania w tym obszarze nie jest zbyt duża. Por. F. Duina, M.J. Oliver, *National Parliaments in the European Union: Are There Any Benefits to Integration*, „European Law Journal” 2005, nr 2, s. 190 i nast.

³² Szerzej o tym: J. Barcz, *Rola parlamentu w krajowym procesie decyzyjnym w sprawach integracyjnych. Wnioski dla parlamentu polskiego*, [w:] *Rola parlamentów narodowych w perspektywie poszerzenia Unii Europejskiej oraz Konferencji Międzyrządowej 2004*, red. J. Barcz, S. Puzyna, Warszawa 2002, s. 115 i nast.

³³ Por. J. Ciapała, *Pozycja Sejmu w dziedzinie polityki zagranicznej i stosunków międzynarodowych*, „Przegląd Sejmowy” 1998, nr 6, s. 9 i nast. Szerzej o tym również: M. Kijowski, *Udział Sejmu i Senatu w ratyfikacji umów międzynarodowych (1919–2003)*, Rzeszów 2004, s. 174 i nast.

cego³⁴, uzyskał możliwości coraz szerszego oddziaływania na sprawy zewnętrzne, albo pośrednio (implementacja prawa unijnego, kooperowanie z rządem w sprawach europejskich), albo — po Lizbonie — bezpośrednio (np. możliwości kontaktowania się z organami unijnymi bądź zgłaszania sprzeciwu wobec regulacji unijnej, motywowanego np. naruszeniem zasady subsydiarności)³⁵. Widać więc, że integracja w ramach Unii Europejskiej rzeczywiście mocno wpływa na pole decyzyjne parlamentu. Tak więc, z jednej strony zmniejsza się zakres spraw, w których parlament narodowy posiadał do tej pory wolną rękę. Z drugiej strony jednak, za sprawą funkcji europejskiej, ciągle zmienia się zakres oddziaływania parlamentu, który przekracza coraz częściej granice klasycznie ujmowanego państwa³⁶. Dlatego — jak się zdaje — nie da się sformułować jednej generalnej oceny dokonujących się procesów transpozycji pola decyzyjnego legislatywy. Proste stwierdzenie, że ulega ono zawężeniu, co widać szczególnie w odniesieniu do uprawnień legislacyjnych sukcesywnie przechodzących na poziom unijny, nie oddaje bowiem istoty rzeczy. Przekazywanie czy też przenoszenie kompetencji kompensowane jest wszakże zupełnie nowymi możliwościami decyzyjnymi. Dlatego znacznie lepiej jest mówić o zmianie warunków funkcjonowania tradycyjnego parlamentu narodowego w obszarze Unii Europejskiej aniżeli o jego kresie, a tym bardziej agonii albo swoistym zużyciu się. W dobie tzw. megazmian, obejmujących swoim zasięgiem również zdolności decyzyjne parlamentu³⁷, ulega bowiem radykalnej przemianie pole jego oddziaływania, zaś sam parlament (wraz ze swymi decyzjami) staje się częścią wielkiego systemu emergentnego, w którym system polityczny właściwy państwu narodowemu wyraźnie dewaluje się, przechodząc konsekwentnie na pozycję „jedynie” substratu globalnego (uniwersalnego) systemu politycznego, coraz chętniej określanego mianem systemu postpaństwowego albo — inaczej i może lepiej — supranarodowego³⁸. Nie chodzi więc tutaj o prostą zmianę kwantytatywną, sprowadzającą się wyłącznie do redukcji pola decyzyjnego parlamentu — jak mogłoby się na początku wydawać — ale o zmianę kwalitatywną, polegającą na szerszej zmianie (reorientacji) pola decyzyjnego parlamentu, która wprowadzie z jednej strony wiąże się z pewnym

³⁴ Por. M. Słok-Wódkowska, *Zakres przedmiotowy kompetencji parlamentów narodowych do badania zasady pomocniczości w świetle Traktatu z Lizbony*, „Przegląd Sejmowy” 2010, nr 4, s. 141 i nast.

³⁵ Szerzej o tym: J. Jaskiernia, *Traktat z Lizbony a tendencje rozwojowe Unii Europejskiej*, „Przegląd Sejmowy” 2010, nr 4, s. 153 i nast.; E. Popławska, *Rola parlamentów narodowych w świetle Traktatu z Lizbony*, „Przegląd Sejmowy” 2010, nr 5, s. 157 i nast. Zob. również J. Jaskiernia, *Parlament i procesy integracyjne*, [w:] *Parlament. Model konstytucyjny a praktyka ustrojowa*, red. Z. Jarosz, Warszawa 2006, s. 175 i nast.

³⁶ Por. J. Szymanek, *Parlamenty narodowe w procesie integracji europejskiej*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2008, nr 1, s. 39 i nast.

³⁷ Por. G. Rydlewski, *Rządzenie w świecie megazmian. Studium politologiczne*, Warszawa 2009, s. 16 i nast.

³⁸ Szerzej o tym: A. Rothert, *Koncepcje i metodologiczne wyzwania zagadnienia emergencji rządzenia sieciowego*, „Przegląd Europejski” 2010, nr 2, s. 7 i nast.

uszczerpieniem jego zdolności decyzyjnych (szczególnie w obszarze legislacji), ale z drugiej oznacza przyznanie mu nowych, nieznanych wcześniej obszarów oddziaływania. Dlatego prosta konstatacja o zawężaniu się pola decyzyjnego parlamentu w żadnym razie nie jest uprawniona. Bliższa prawdzie jest teza, że owo pole zmienia się, przekształca i ewoluuje. Tendencjom do ograniczania typowych obszarów decydowania parlamentarnego są bowiem przeciwstawiane tendencje znacznie poszerzające pole decyzji parlamentu. Jest jednak rzeczą charakterystyczną, że nie ma tutaj prostej, a tym bardziej zupełnej substytucji obszarów dotychczasowych obszarami nowymi. Innymi słowy, nie ma ekwiwalentności pól decyzyjnych, a zwłaszcza, w obrębie tych pól, samych decyzji. W tradycyjnych sferach oddziaływania parlament miał bowiem znacznie większe możliwości (i swobody) decyzyjne aniżeli dzisiaj, w poszerzonych granicach, które objęły obszerną dziedzinę spraw „unijnych”. Poszerzenie pola decyzyjnego legislatury państwa członkowskiego Unii Europejskiej jest więc widoczne głównie pod względem geograficznym, gdyż obszar znajdujący się *ad extra* państwa został włączony wprost do domeny decyzyjnej parlamentu. Jednak wewnątrz owej domeny parlament nie może już sobie pozwolić na „wszystko”. Pamiętać však trzeba, że zrekompensowanie parlamentowi niegdysiejszej onnipotencji decyzyjnej poprzez przyznanie mu funkcji europejskiej nie jest do końca zgodne z generalnym założeniem mechanizmu decyzyjnego na linii państwo członkowskie — Unia. Polega on bowiem na tym, że podmiotem zasadniczym, wyposażonym w pełną legitymację, jest krajowa władza wykonawcza (najczęściej rząd). Dlatego parlament jest na swój sposób wtórnym beneficjentem funkcji europejskiej. Jego pole decyzyjne w „sprawach wspólnotowych” jest bowiem pomyślane przede wszystkim jako — z góry niedoskonała — forma minimalizacji tzw. deficytu demokratycznego Unii oraz jako rekompensata z tytułu utraconego monopolu decyzyjnego w tych wszystkich sprawach, które po akcesji do Unii stały się polem decyzji Unii i jej organów³⁹.

Pole decydowania parlamentarnego może być określone na różne sposoby. Paradoksalnie, pierwszym z nich jest brak jego wyraźnego wskazania. W tym przypadku pole decyzji parlamentu jest implikowane z ogólnie przypisywanej parlamentowi roli, wywiedzionej niejako z istoty legislatury. Funkcja ustawodawcza (czyli, mówiąc inaczej, pole decyzji z zakresu prawodawstwa) jest przecież rudymenarną i oczywistą funkcją każdej legislatury⁴⁰. Stąd nie trzeba wskazywać *expressis verbis*, że parlament (albo inaczej nazwany organ będący jego odpowiednikiem) realizuje funkcję ustawodawczą. Pole decyzji prawotwórczych — niezależnie od tego, czy zostanie określone (nazwane) wprost czy też nie — jest „przypisane” do parlamentu i nie można sobie wyobrazić organu spełniającego kryteria legislatury, który nie byłby wyposażony w zdolność

³⁹ Por. Ch. Delcourt, M. Le Barbier-Le Bris, *Du Traité constitutionnel au Traité modificatif de Lisbonne. Quatrième projecteur «sur la démocratisation de l'Union»*, „Revue du marché commun et de l'Union européenne” 2008, nr 521, s. 490 i nast.

⁴⁰ Por. A.R. Ball, *Modern Politics & Government*, London 1993, s. 151, 152.

decydowania w sprawach ustawodawstwa⁴¹. Podobnie jest zresztą w przypadku kolejnej, klasycznej i podręcznikowej funkcji parlamentu, tj. funkcji kontrolnej (oznaczającej pole decyzji z zakresu kontroli). Funkcja kontrolna legislatury jest bowiem historycznie pierwotną jej funkcją, chronologicznie poprzedzającą nawet funkcję ustawodawczą. Parlamente zaczęły być przecież tworzone jako organy kontroli monarchy, zgodnie z zasadą: *quod omnes tangit, ab omnibus comprobari debet*. Parlament w swojej najbardziej prymarnej formule był więc organem przede wszystkim zapewniającym kontrolę egzekutywy w jej prerogatywie nakładania podatków. Dopiero później brały z niej początek kolejne uprawnienia, sukcesywnie poszerzające pole decyzji parlamentarnych i z czasem obejmujące, obok kontroli, również i inne funkcje (w tym zwłaszcza ustawodawstwo)⁴². W pewnym momencie więc obie funkcje (genetycznie pierwotna funkcja kontrolna oraz, legitymowana demokratyczną zasadą suwerenności ludu, funkcja ustawodawcza) stały się kanonem domeny decyzyjnej parlamentu. Później do kanonu tego dopisano jeszcze funkcję kreacyjną, którą motywowano szczególnym statusem parlamentu, jako organu wyjątkowego, bo reprezentującego wolę samego suwerena, i jako podmiotu z politycznego punktu widzenia pierwszego i podstawowego, gdyż wyposażonego w prawo stanowienia ustaw. Ustawa zaś w tradycji europejskiej zawsze pełniła rolę szczególną, ponieważ najlepiej wyrażała *volonté générale* oraz — co nie mniej ważne — subordynowała pozostałe organy państwa, zgodnie z logiką Monteskiuszowskiego podziału zobowiązane do jej wykonania i stosowania⁴³. W konsekwencji trzy najbardziej typowe funkcje parlamentu (a w innej konwencji językowej — pola jego decyzji) nie musiałyby być *explicite* określane czy z nazwy własnej wymieniane. Oczywiście rzeczą było jednak, że ów standardowy zestaw funkcji (ustawodawstwo, kontrola oraz decyzje z zakresu obsady substratów osobowych innych organów państwa) znajduje się w arsenale funkcji parlamentu⁴⁴. Niemniej pod wpływem procesów, które ogólnie nazywamy racjonalizacją, doszło do wyraźnego zaznaczania pól decyzyjnych parlamentu, poprzez wskazywanie jego funkcji. Racjonalizacja parlamentu, poza tym, że miała się przyczynić do rewaluacji ustrojowego stanowiska egzekutywy, była bowiem pomyślana przede wszystkim jako swoisty sposób jurydykacji zasad, na których opiera się cała konstrukcja organizacji i działania aparatu państwowego⁴⁵. Uznano, że pewne standardy, powstałe i zaaprobowane w drodze praktyki, winny zostać w całości wysłowione w przepisach prawa, w tym także tych mających rangę konstytucyjną. W konsekwencji dzisiaj spotkać można rozwiązania konstytucyjne, które nie tylko milcząco uznają pola decydowania parlamentarnego, ale również wskazują je wprost. Przykładem jest Konstytu-

⁴¹ Por. P. Laundy, *Les parlements dans le monde...*, s. 94 i nast.

⁴² Por. Z. Czeszejko-Sochacki, *Prawo parlamentarne w Polsce*, Warszawa 1997, s. 167.

⁴³ Por. P. Avril, J. Gicquel, *Droit parlementaire*, Paris 2004, s. 145 i nast.

⁴⁴ Por. M. de Villiers, *Dictionnaire du droit constitutionnel*, Paris 2005, s. 170, 171.

⁴⁵ Por. E. Zwierchowski, *Wprowadzenie do nauki prawa konstytucyjnego państw demokratycznych*, Katowice 1992, s. 158.

cja RP z 2 kwietnia 1997 r., która *expressis verbis* określa dwie najważniejsze funkcje parlamentu. W przepisie art. 95 ust. 1 mówi się bowiem wprost, że „władzę ustawodawczą (...) sprawują Sejm i Senat”, zaś dodatkowo dyspozycja ust. 2 art. 95 przewiduje, że „Sejm sprawuje kontrolę nad działalnością Rady Ministrów”. Ponadto, wyraźne przyporządkowanie funkcji ustawodawczej parlamentowi (Sejmowi i Senatowi) odnajdziemy w zrębowym przepisie art. 10 ust. 2, który proklamuje na gruncie Konstytucji RP zasadę podziału władz w ujęciu podmiotowym, zastrzegając ją dla Sejmu i dla Senatu. W ten sposób dwie historycznie pierwsze i bezsprzecznie najważniejsze funkcje parlamentu (pola jego decyzji) zostały wprost nazwane w Konstytucji RP. Co się zaś tyczy trzeciej klasycznej funkcji, tj. funkcji kreacyjnej, trzeba stwierdzić, że nie jest ona co prawda *explicite* wskazana albo nazwana, ale i tak da się ją zrekonstruować z poszczególnych postanowień ustawy zasadniczej. Zawarte w przepisach konstytucyjnych poszczególne, często rozproszone kompetencje Sejmu i Senatu, które materialnie stanowią zwarty i jednolity obszar działań z zakresu powoływania i odwoływania substratów osobowych organów państwowych, tworzą wszak w rezultacie funkcję pojmowaną jako główny obszar działania danego organu. Dlatego katalog trzech podręcznikowych funkcji parlamentu (pojmowanych jako główny kierunek jego działania⁴⁶) jest skonstytucjonalizowany, z tym że skonstytucjonalizacja funkcji ustawodawczej i kontrolnej jest przeprowadzona bezpośrednio, natomiast w przypadku funkcji kreacyjnej ustrojodawca posłużył się pośrednim sposobem jej konstytucyjnego wyartykułowania. Jeśli chodzi zaś o czwartą funkcję, tj. funkcję europejską, to jak dotychczas nie ma ona wyraźnych podstaw konstytucyjnych⁴⁷. Z punktu widzenia konstytucyjnego jest więc ona jedynie postulatem *de lege ferenda*, zaś w obecnej praktyce ustrojowej jej podstawą jest tzw. prounijna wykładnia konstytucji, a poprzez nią — całości przepisów prawnych⁴⁸. Wydaje się, że w dłuższej perspektywie czasowej, niezależnie od losów przygotowanych już dzisiaj projektów stosownej nowelizacji, nie da się uniknąć wyraźnej skonstytucjonalizacji funkcji europejskiej, tym bardziej że wraz z procesami integracji unijnej dochodzi do wyraźnego przeformułowania pola decyzyjnego parlamentów⁴⁹. Poza tym — zawarta wprost czy tylko impli-

⁴⁶ Warto dodać, że funkcje, zwłaszcza na gruncie podejścia politologicznego, można również rozumieć na inne sposoby.

⁴⁷ Trzeba jednak zaznaczyć, że zostały już zapoczątkowane prace, których efektem ma być obszerna nowelizacja konstytucji, polegająca na dodaniu nowego rozdziału poświęconego w całości kwestii uczestnictwa Polski w Unii Europejskiej. Zob. *Zmiany w Konstytucji RP dotyczące członkostwa Polski w Unii Europejskiej. Dokumenty z prac zespołu naukowego powołanego przez Marszałka Sejmu*, red. P. Radziejewicz, Warszawa 2010.

⁴⁸ Por. K. Działocha, *Podstawy prounijnej wykładni Konstytucji RP*, „Państwo i Prawo” 2004, nr 11, s. 28 i nast.

⁴⁹ Przy czym oczywiście nie musi być ona nazwana „po imieniu”. Wystarczy, że konstytucja podejmie w ogóle tematykę uczestnictwa państwa w Unii Europejskiej, wprowadzając odpowiednią jednostkę tekstową, np. rozbudowany artykuł lub — jeszcze lepiej — rozdział. Z oczywistych powodów, zwłaszcza jeśli ewentualny „rozdział europejski” byłby rozbudowany, podejmowałby on również

cite — funkcja europejska parlamentu (Sejmu i Senatu) stanowiłaby logiczny ciąg dalszy procesu racjonalizacji, pojmowanego jako proces reglamentowania poszczególnych funkcji i zadań parlamentu, a więc ujmowania (precyzowania) jego pola decyzyjnego.

4.2. Strona podmiotowa decydowania parlamentarnego

Wskazanie podmiotów decydowania parlamentarnego wydaje się zabiegiem stosunkowo prostym. Znowu jednak, podobnie jak w przypadku określenia pola decyzyjnego parlamentu, może być tak jedynie na pierwszy rzut oka. Kiedy bowiem zaczniemy dokładnie ustalać, kto jest właściwie podmiotem wyposażonym w zdolność decyzyjną na poziomie parlamentu, to okaże się, że sprawa nie jest już ani łatwa, ani oczywista. Tzw. funkcja decyzyjna parlamentu (*la fonction décisionnelle*) jest bowiem rozproszona i możemy mówić o wielości podmiotów, które ją wykonują⁵⁰. Co więcej, politologiczna perspektywa oglądu zdolności decyzyjnej parlamentu (a innej właściwie nie da się zastosować, jeśli mamy osiągnąć pożądany efekt aproksymacyjny) nakazuje uwzględniać nie tylko podmioty formalnie wyposażone w możliwość podejmowania określonego rodzaju decyzji, ale również podmioty nieformalne, które — nawet gdy nie posiadają ustanowionej *ex lege* zdolności decyzyjnej — w jakiś sposób wpływają na decyzje pozostające w gestii parlamentu, a niekiedy wręcz podejmują te decyzje. W przypadku decydowania parlamentarnego właściwie więc, obok formalnych decydentów (których też możemy wskazać co najmniej kilku) istnieje wcale liczna grupa podmiotów nieformalnych, które jednak kształtują ostateczną treść decyzji podejmowanych na poziomie parlamentu. W efekcie, obok autentycznych czy też właściwych decydentów pojawia się kategoria tzw. współdecydentów, którzy nie dysponują co prawda prawnymi możliwościami podejmowania decyzji, ale w sensie faktycznym (politycznym) wpływają na treść decyzji, często animują je, a zdarza się, że i determinują⁵¹.

Decyzje parlamentu tylko pozornie wydają się więc być decyzjami parlamentu *tout court*. W rzeczywistości są decyzjami całej gamy podmiotów, zarówno formalnych, jak i nieformalnych, zarówno indywidualnych, jak i zbiorowych. W rezultacie, proces decydowania parlamentarnego jest niezmiernie złożony, sekwencyjny i mocno skomplikowany, a finalna decyzja jest efektem wielu decyzji częściowych, podejmowanych na różnych etapach i przez różne pod-

zagadnienie roli parlamentu w europejskich procesach integracyjnych, a dzięki temu wnosiłby funkcję europejską legislatury. Por. J. Szymanek, *Europeizacja ustroju politycznego Rzeczypospolitej Polskiej*, [w:] *Strategie rozwoju Unii Europejskiej*, red. J. Adamowski, K.A. Wojtaszczyk, Warszawa 2010, s. 91 i nast. Zob. również K. Wojtyczek, *Wpływ Traktatu z Lizbony na ustrój Polski*, „Przegląd Sejmowy” 2010, nr 4, s. 23 i nast.

⁵⁰ Por. Y. Mény, Y. Surel, *Politique comparée. Les démocraties*, Paris 2009, s. 246 i nast.

⁵¹ Por. A.R. Ball, *Modern Politics...*, s. 145 i nast.

miot⁵². Wskazanie parlamentu jako decydenta jest więc pewnego rodzaju uproszczeniem, zwłaszcza w przypadku przyjęcia (jak w Polsce) dwuizbowej struktury legislatywy. W bikameralizmie podmiot wyposażony w prawo podejmowania decyzji parlamentarnych (poza standardowym rozróżnieniem niejako wewnątrz izby na decydentów formalnych i nieformalnych) ulega wszak jeszcze dalej idącemu podziałowi, gdyż jako decydenta można wskazywać każdą z obu izb oddzielnie, a obok tego — izby traktowane razem, jako jeden wspólny, dwuizbowy parlament⁵³. Ponadto na decyzję tak pojętego, złożonego parlamentu wpływ mają wcześniejsze procesy decyzyjne prowadzone w obu izbach oddzielnie przez różne podmioty, tak formalne, jak i nieformalne, które metodą swoistego dodawania tworzą ostateczną decyzję najpierw izby, a potem dwuizbowego parlamentu (traktowanego jako całość). Widać z tego najlepiej, że określenie „decyzja parlamentu” może być — i w praktyce jest — mylące, a często nawet zawodne, gdyż nie wskazuje *eo nomino* właściwego autora podjętego rozstrzygnięcia. Na szczeblu parlamentarnym proces decyzyjny jest bowiem autentycznie spluralizowany, czasochłonny, wieloetapowy i wielopodmiotowy.

Warto jednak wyodrębnić podmioty, które albo oddzielnie są decydentami na szczeblu parlamentarnym, albo wspólnie z innymi składają się na kolegiąlną decyzję przysługującą parlamentowi. Poszukując podmiotów, które zbiorczo można określić mianem podmiotu(ów) decydowania parlamentarnego, należy wyjść od najogólniejszej definicji parlamentu. Ciekawe jednak, że na gruncie Konstytucji RP sformułowanie „parlament” w ogóle nie występuje, a jego ekwiwalentem jest albo „władza ustawodawcza”, albo wymienione z nazwy własnej izby, tj. Sejm i Senat. Widać więc, że parlament — inaczej władza ustawodawcza — ma w Polsce strukturę dwuizbową (art. 10 Konstytucji RP), co oznacza, że podmiotem decydowania parlamentarnego są Sejm i Senat bądź też, w innym wariacie, Sejm lub Senat. To, kto właściwie podejmuje decyzję i kogo w związku z tym można uznać za podmiot decyzyjny, zależy od tego, czy dane rozstrzygnięcie ma być *ex hypothesi* wspólnym rozstrzygnięciem obu izb czy też może ma być rozstrzygnięciem indywidualnym każdej z dwóch izb lub tylko jednej z nich. Należy przy tym zauważyć, że w tym względzie nie ma jakiegoś jednego, uniwersalnego czy homogenicznego wzorca. W określonych przypadkach (np. uchwalania ustawy) przyjmuje się, że jest ona — na szczeblu parlamentarnym — swoistym produktem działania obu izb, oczywiście bez przesądzania tego, która z nich ma większy udział w procesie dochodzenia ustawy do skutku. Są tutaj dopuszczalne dwa warianty, tj. przyjęcie konstrukcji symetryczności izb, co oznacza jednakowy udział każdej z nich, albo też przyjęcie alternatywnej konstrukcji nierównorzędności izb, przyznającej izbie

⁵² Por. J.W. Mercik, *Modelowanie zachowań parlamentarnych (Sejm RP II kadencji)*, [w:] *Grupowe podejmowanie decyzji. Elementy teorii, przykłady zastosowań*, red. H. Sosnowska, Warszawa 1999, s. 81 i nast.

⁵³ Por. R. Scully, *Dealing with Big Brother: Relations with the First Chamber*, [w:] *Second Chambers*, ed. N.D.J. Baldwin, D. Shell, London–Portland 2001, s. 93 i nast.

pierwszej swego rodzaju „pakiet kontrolny”⁵⁴. Przy tym nie ulega wątpliwości, że tylko w wariantcie pierwszym obie izby są rzeczywiście równoprawnym podmiotem procesu decyzyjnego, a ostatecznie uchwalona ustawa jest autentycznie sumą woli obu izb parlamentu. Jednakże zarówno w przypadku pierwszej, jak i w przypadku drugiej konstrukcji przyjmuje się, że ustawa jest wyrazem wspólnej woli dwóch zgromadzeń, co oznacza, że podmiotem decydującym o ustawie są jednocześnie izba pierwsza i druga. Zagadnienie wewnętrznych relacji między obiema izbami i to, czy nabierają one charakteru egalitarnego czy też nie, nie ma więc znaczenia dla oceny podmiotu wyposażonego w zdolność uchwalania ustawy. W obu przypadkach podmiotem tym jest bowiem parlament jako taki, czyli zarówno jedna, jak i druga izba. Tak więc w Polsce, mimo że — jak orzekł kiedyś Trybunał Konstytucyjny — to „Sejm jest gospodarzem każdej ustawy”, gdyż w procesie uchwalania ustawy jego rola jest „wiodąca i dominująca”, to podmiotami decydującymi w dziedzinie ustawodawstwa są obie izby, a ostatecznie uchwaloną ustawę należy postrzegać „jako wspólny produkt działań legislacyjnych i Sejmu i Senatu”. Powyższe spojrzenie jest niewątpliwie obciążone swoistym błędem formalizmu, gdyż nie uwzględnia ono realnych, praktycznopolitycznych mechanizmów podejmowania decyzji, które to czynniki mogą falsyfikować przyjęte założenia teoretyczne (idealne). Jednak *de lege lata*, w modelu dwuizbowego parlamentu przyjmuje się, że uchwalenie ustawy, bez związku z formalnymi oraz faktycznymi możliwościami działań obu izb, jest wspólną decyzją pierwszej i drugiej izby, a podmiotem legitymizowanym do uchwalenia ustawy jest parlament „w ogóle”, a nie któraś z jego izb, względnie obie na zasadzie mniejszego bądź większego udziału.

Oczywiście nie jest tak, że w dwuizbowości każde rozstrzygnięcie parlamentu musi być rozstrzygnięciem obu izb. Jeśli już taka ewentualność występuje, to jedynie w sytuacji, kiedy ustrojodawca *a priori* zakłada absolutnie równą pozycję obu izb. Wówczas rzeczywiście wszystkie decyzje parlamentu są uznawane za decyzje podjęte jednocześnie i w jednakowym stopniu przez obie izby parlamentu. Trzeba jednak pamiętać, że tego rodzaju założenie jest wyjątkiem (przyjęły je np. Rumunia i Włochy)⁵⁵, a modelem zdecydowanie dominującym jest model bikameralizmu asymetrycznego, który oznacza dyferencjację izb, nawet jeśli w niektórych krajach (Austria, Belgia, Czechy, Francja, Hiszpania, Irlandia, Polska, Wielka Brytania) traktuje się je analogicznie⁵⁶. Owa dyferencjacja powoduje, że w procesie decyzyjnym izba pierwsza albo dysponuje bardziej

⁵⁴ Szerzej o tym: G. Tsebelis, J. Money, *Bicameralism*, Cambridge 1997, s. 44 i nast.

⁵⁵ Notabene powodującym, że na porządku dziennym stawiana jest kwestia zasadności podziału parlamentu i wyodrębniania w jego składzie dwóch osobnych zgromadzeń, skoro — w praktyce ustrojowej — działają one niemalże jak jedna izba. Stąd np. w doktrynie włoskiej mówi się często o dwuizbowości pozornej, fikcyjnej albo nawet „jednoizbowej”, co oznacza, że w praktyce nie odróżnia się obu izb, czyniąc cały podział parlamentu bezzasadnym.

⁵⁶ Szerzej o tym: J. Money, G. Tsebelis, *Cicero's Puzzle: Upper House Power in Comparative Perspective*, „International Political Science Review” 1992, vol. 13, nr 1, s. 25 i nast.

stanowczymi możliwościami działania — również tam, gdzie formalnie uznaje się dane rozstrzygnięcie za wspólną decyzję obu izb — albo wręcz działa na zasadzie wyłączności, co z kolei powoduje, że tylko ona jest traktowana jako decydent⁵⁷. W takim razie podjęta decyzja, mimo że uważa się ją za decyzję parlamentu, jest tak naprawdę decyzją tylko jednej izby, z którą parlament w istocie będzie utożsamiany. Klasycznym tego przykładem może być wotum nieufności adresowane do rządu. W państwach respektujących model dwuizbowości nierównoprawnej jest ono wszędzie uchwalane przez izby pierwsze. Mimo to, jego uchwalenie jest odbierane jako przejaw dezaprobaty wobec działań rządu wyrażonej przez cały parlament, a wotum nieufności (i — odpowiednio — wotum zaufania) uważa się za formę odpowiedzialności parlamentarnej gabinetu (bez doprecyzowania, że owa odpowiedzialność jest faktycznie odpowiedzialnością przed jedną izbą). Tak przedstawia się ta sprawa również w Polsce, gdzie to właśnie Sejm (izba pierwsza) jest wyposażony w prawo egzekwowania politycznej odpowiedzialności Rady Ministrów, ale ewentualna uchwała w sprawie wotum zaufania bądź wotum nieufności jest odbierana jako przejaw akceptacji względnie negacji działań rządu dokonanej przez cały parlament⁵⁸. Okazuje się więc, że parlamentowi jako takiemu (albo — w innym ujęciu — władzy ustawodawczej) przypisuje się decyzje, które nie zawsze muszą być faktycznymi decyzjami obu izb, a jeśli nawet są, to udział każdej izby w ich podejmowaniu może być niejednakowy. Przyjmuje się jednak, że to właśnie parlament (władza ustawodawcza), przykładowo, uchwalił ustawę, zdymisjonował rząd bądź też udzielił mu wotum zaufania. Zazwyczaj to parlament jest traktowany jako decydent, bez uwzględniania rzeczywistych mechanizmów decyzyjnych, jakie mają w nim miejsce, i działa tutaj prosta reguła, że skoro dane rozstrzygnięcie leży w kompetencji jednej izby lub obu izb (które uczestniczą w owym mechanizmie na różnych zasadach), to owo rozstrzygnięcie jest firmowane przez parlament, a więc jest decyzją parlamentu.

Simplifikacja, jaką jest przypisywanie parlamentowi określonych decyzji znajdujących się w ogólnej gestii *pouvoir législatif*, nie odnosi się tylko do kwestii ewentualnej wieloizbowości i — co za tym idzie — przyznawania danego rozstrzygnięcia parlamentowi w ogóle, bez względu na realny proces decyzyjny przebiegający w obu izbach. Jej przejawem jest w takim samym stopniu przenoszenie rozstrzygnięć podjętych w obrębie izby (przez jej organy bądź inaczej określone podmioty o charakterze *sui generis* organów) na rozstrzygnięcia izby jako takiej, a w konsekwencji na rozstrzygnięcia parlamentu. Nie ulega bowiem wątpliwości, że większość decyzji podlegających kompetencji parlamentu jest podejmowana nie przez izbę *in pleno*, ale poszczególne jej organy (komisje, organy prezydialne czy np. jednoosobowe organy kierownicze), które jednak

⁵⁷ B. Foucher, *Le dernier mot à l'Assemblée nationale*, „Revue du Droit Public et de la Science Politique en France et à l'Etranger” 1981, nr 5, s. 1191 i nast.

⁵⁸ Szerzej o tym: W. Sokolewicz, *Odpowiedzialność parlamentarna rządu RP*, Warszawa 1993.

zawsze w takich przypadkach są utożsamiane z parlamentem⁵⁹. W odniesieniu do Sejmu RP takimi organami są przede wszystkim komisje sejmowe (zarówno stałe, jak i nadzwyczajne), Prezydium Sejmu, Konwent Seniorów czy w końcu Marszałek Sejmu. Część rozstrzygnięć podejmowanych przez wspomniane podmioty ma oczywiście charakter roboczy i subsydiarny względem decyzji podejmowanych przez Sejm traktowany jako całość (będąc jedynie częścią znacznie szerszego i wieloskładnikowego procesu decyzyjnego). Część jednak ma charakter ostateczny i nie jest tylko swoistym „materiałem roboczym” przygotowanym na potrzeby plenarnych obrad izby. Przykładem takich „ostatecznych” decyzji są chociażby dezyderaty albo opinie komisji sejmowych, które postrzega się jako decyzje Sejmu jako całości, nie zaś jedynie jego organów wspomagających. To samo można powiedzieć o decyzji Marszałka Sejmu co do przyjęcia inicjatywy ustawodawczej i skierowania jej do komisji. Jej podjęcie jest przecież zawsze odbierane jako skuteczne wykonanie w Sejmie inicjatywy ustawodawczej rozpoczynającej parlamentarne prace legislacyjne⁶⁰. Widać z tego, że pewną regułą jest przypisywanie parlamentowi (Sejmowi) decyzji podjętych niekoniecznie przez izbę in corpore. Jest to zresztą zrozumiałe, po pierwsze dlatego, że z formalnego punktu widzenia to właśnie parlament jako całość (względnie władza ustawodawcza) jest konstytucyjnie legitymizowany do podejmowania decyzji, skoro stanowi on emanację woli samego suwerena; po drugie zaś dlatego, że najzwyczajsze reguły prakseologii nakazują podejmowanie pewnych, zwłaszcza mniej relewantnych politycznie decyzji, przez poszczególne organy wewnętrzne, co nie zmienia w niczym faktu, że poza obrębem parlamentu będą one oceniane jako decyzje parlamentu⁶¹. Niezależnie więc od przyjętego *modus operandi*, konkretne decyzje są niemal zawsze przypisywane parlamentowi, z tej podstawowej przyczyny, że to właśnie parlament (bez żadnego różnicowania wewnętrznego) jest konstytucyjnie wyposażony w prawo do ich podejmowania jako organ — zgodnie z założeniami demokracji bezpośredniej — reprezentujący wolę narodu-suwerena.

Choć więc „na zewnątrz” podmiotem decyzji jest zawsze izba (parlament), to w układzie wewnętrznym podmiot podejmujący konkretne rozstrzygnięcia jest już dalece spluralizowany i nie jest tożsamy z izbą (parlamentem) „w ogóle”. Może nim być oczywiście izba in pleno, ale obok niej może nim być Marszałek Sejmu, Prezydium Sejmu, Konwent Seniorów czy wreszcie komisje sejmowe (tym bardziej że na płaszczyźnie regulaminowej, a niekiedy i ustawowej — albo nawet i konstytucyjnej — wszystkie te organy dysponują określonymi możliwościami decyzyjnymi). Oczywiście powyższe rozróżnienie na swoistego rodzaju

⁵⁹ Co widać zwłaszcza w odniesieniu do komisji, które często są nazywane „małymi legislaturami”. Szerzej o tym: H. Pajdała, *Komisje w parlamencie współczesnym*, Warszawa 2001, s. 42 i nast.

⁶⁰ Por. K. Kubuj, *Rola Marszałka Sejmu w postępowaniu ustawodawczym*, „Przegląd Legislacyjny” 2004, nr 2, s. 12 i nast.

⁶¹ Por. P. Laundy, *Les parlements dans le monde...*, s. 158 i nast.

siatkę podmiotów decydowania parlamentarnego opiera się na formalnym założeniu organizacji wewnętrznej Sejmu (i — odpowiednio — Senatu)⁶². Obok jednak podejścia stricte formalnego należy uwzględnić, szczególnie w politologicznej perspektywie oglądu, podejście faktyczne (realne czy też polityczne), tym bardziej że do pewnego stopnia marginalizuje ono formalną organizację wewnętrzną parlamentu, akcentując ważną rolę czynnika polityczno-partyjnego w poszukiwaniu rzeczywistego autora decyzji przypisywanych parlamentowi⁶³. Jeśli bowiem chce się mówić sensownie o decydowaniu parlamentarnym, nie można pominąć sfery polityczno-partyjnej tego decydowania⁶⁴. W przypadku parlamentu jest to tym bardziej oczywiste, że przecież parlament *ex definitione* jest organem politycznym czy wręcz partyjnym, do tego stopnia, że dzisiaj trudno jest sobie wyobrazić parlament pozbawiony afiliacji partyjnej. Więcej nawet, paleta różnorodnych partii politycznych jest wręcz kwintesencją demokratycznego parlamentu, a przynależność partyjna deputowanego jego swoistym znakiem rozpoznawczym⁶⁵. Zatem to właśnie układ polityczno-partyjnych zależności na poziomie parlamentu jest decydujący z punktu widzenia zasady podziału władz, gdyż w systemie parlamentarnym podział formalistyczny, na legislatywę i egzekutywę, już dawno temu stracił faktycznie na znaczeniu (skoro mamy do czynienia z monizmem partyjnym rządu i większości parlamentarnej podtrzymującej ów rząd), a ramy rywalizacji politycznej wyznacza dzisiaj podział na partię rządzącą i opozycję parlamentarną⁶⁶. W efekcie to właśnie podział ław sejmowych⁶⁷ na stronę rządową (skupioną w jednej partii bądź, z czym mamy do czynienia najczęściej, w koalicji) i przeciwną do niej stronę ugrupowań opozycyjnych jest pierwszorzędny z punktu widzenia oceny mechanizmów decyzyjnych funkcjonujących w parlamencie. Mozaika polityczno-partyjnych konstelacji przekłada się bowiem na wszystkie inne organy sejmowe i Sejm jako taki, co oznacza, że (poza przypadkami wyjątkowymi i odstającymi od reguły) realnymi decydentami są frakcje parlamentarne i siła ich głosu mierzona skalą arytmetycznej puli mandatów⁶⁸.

⁶² Szerzej o tym: M. Zubik, *Organizacja wewnętrzna Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2003, s. 18 i nast.; P. Czarny, B. Naleziński, *Organy Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2002, s. 11 i nast.

⁶³ Por. P. Norton, *Parliaments: A Framework for Analysis*, „West European Politics” 1990, vol. 13, nr 3, s. 5 i nast.

⁶⁴ Szerzej o tym: A. Antoszewski, *Instytucjonalne uwarunkowania procesu decyzyjnego*, [w:] *Demokracje zachodnioeuropejskie. Analiza porównawcza*, red. A. Antoszewski, R. Herbut, Wrocław 1997, s. 300 i nast.; A. Dumala, *Mechanizmy decyzyjne w demokracji konstytucyjnej*, Lublin 1998, s. 74, 75; J. Szymanek, *Funkcja ustawodawcza parlamentu w ujęciu analizy politologicznej*, „Przegląd Legislacyjny” 2006, nr 2, s. 35 i nast.

⁶⁵ Por. A. Szmyt, *Partie polityczne a parlament*, [w:] *Założenia ustrojowe, struktura i funkcjonowanie parlamentu...*, s. 148 i nast.

⁶⁶ Por. T. Mołdawa, *Parlament...*, s. 333.

⁶⁷ Szczególnie sejmowych, skoro rząd z formalnego punktu widzenia odpowiada wyłącznie przed Sejmem.

⁶⁸ Por. J.W. Mercik, *Sila i oczekiwania. Decyzje grupowe*, Warszawa 1999, s. 40 i nast.

Trzeba jednak przyznać, że na gruncie polskich rozwiązań regulaminowych (i innych) frakcje polityczne, zarówno w Sejmie, jak i w Senacie, są niedocenione, a prawodawca traktuje je marginalnie i drugoplanowo⁶⁹. Świadczy o tym najlepiej nieprzyznanie klubom poselskim (tak samo jak i senatorskim) statusu organów izby, a także wyraźna norma regulaminowa, która nie zakłada *expressis verbis* ich partyjnego charakteru, za to mówi ogólnie i dość enigmatycznie o „zasadzie politycznej” organizującej posłów w kluby (ewentualnie koła poselskie). Również konstytucyjna deskrypcja mandatu parlamentarnego (por. art. 104) nie uwzględnia ewentualnej tożsamości partyjnej posłów i senatorów, traktując ich — dość konwencjonalnie, ale zarazem anachronicznie — jako przedstawicieli całego narodu. Tymczasem w samej konstytucji odnaleźć można postanowienia, które mimo wszystko przyznają szczególną rolę partiom politycznym, w tym także rolę widoczną i mocno zaznaczoną na szczeblu parlamentarnym. Dość wspomnieć, że wyjściowa norma pluralizmu politycznego, poza ogólną proklamacją wolności tworzenia i działania partii, określa wyraźnie ich cel, jakim jest „wpływanie metodami demokratycznymi na kształtowanie polityki państwa” (art. 11). Również w postanowieniach odnoszących się do zasad zgłaszania kandydatów w wyborach parlamentarnych akcentuje się rolę partii politycznych, przyznając im wprost prawo zgłaszania kandydatów (art. 100 ust. 1). W efekcie rola i znaczenie partii jako podmiotów decydowania parlamentarnego są *implicit*e założone, ale nie przekłada się to na formalne uznanie ich za decydentów parlamentarnych. Brak przyznania klubom i kołom poselskim (senatorskim) statusu organów parlamentarnych, a zarazem ich wyraźna instytucjonalizacja regulaminowa, często przekładająca się na kompozycję właściwych organów sejmowych (np. Konwentu Seniorów czy komisji, stanowiących zawsze lub prawie zawsze odwzorowanie układu politycznego całej izby), sprawia, że mogą być one postrzegane jako organy *sui generis*. Nie zmienia to jednak w niczym faktu, że frakcje parlamentarne (w polskiej nomenklaturze określane mianem klubów i kół) są podmiotami decydowania parlamentarnego, w dodatku podmiotami zasadniczymi⁷⁰. Rozstrzygnięcia podejmowane na szczeblu klubów sejmowych są bowiem „przenoszone” na poziom wszystkich innych, tym razem już formalnych podmiotów decydowania parlamentarnego, co oznacza, że ogólny układ sił politycznych w izbie z góry przesądza o decyzjach, które — formalnie rzecz ujmując — podejmują właściwe organy Sejmu lub Sejm *in pleno*. Stąd też tzw. siłę decyzyjną parlamentu określa się przede wszystkim na podstawie jego struktury polityczno-partyjnej⁷¹. W politologii zachodniej większość modelowych ujęć siły czy też mocy decyzyjnej parlamentu (jego izby) bierze pod uwagę właśnie stopień politycznej konsolidacji izby bądź — przeciwnie — stopień jej sfragmentaryzowania⁷². Paradoksalnie nie jest jednak łatwo odpowiedzieć na

⁶⁹ Szerzej o tym: S. Bożyk, *Partie polityczne w Sejmie RP*, Warszawa 2006, s. 78 i nast.

⁷⁰ Por. A. Szmyt, *Partie polityczne...*, s. 150 i nast.

⁷¹ Por. A. Antoszewski, *Instytucjonalne...*, s. 300, 301.

⁷² Por. M. Mezey, *Classifying Legislatures*, [w:] *Legislatures*, red. P. Norton, Oxford 1990, s. 155.

pytanie, kiedy rzeczywiście siła decyzyjna parlamentu (by pozostać przy tym określeniu) jest większa, kiedy natomiast ulega ona zmniejszeniu. Na pierwszy rzut oka wydaje się, że zależność jest prosta, co oznacza, że im parlament jest bardziej politycznie rozdrobniony (a zatem im więcej politycznych frakcji w nim istnieje), tym jego zdolność decyzyjna jest mniejsza, i na odwrót, tzn. redukcja liczby frakcji (a więc i partii politycznych) powoduje zwiększenie siły decyzyjnej parlamentu. Rzeczywiście w układzie wewnątrzparlamentarnym tego rodzaju założenie zazwyczaj się sprawdza. Mała liczba frakcji, zwłaszcza w połączeniu z silną dyscypliną partyjną (klubową), sprawia bowiem, że siła decyzyjna parlamentu rośnie. Jednak kiedy na problem spojrzymy od strony relacji zewnętrznych parlamentu, przede wszystkim jego związków z rządem, to powyższa relacja nie jest już ani jednoznaczna, ani czytelna. Otóż okazuje się, że w systemie parlamentarnym, zwłaszcza jeśli w parlamencie występuje niewielka liczba frakcji partyjnych, frakcje te, na skutek trwałego i jednolitego podziału na rząd i opozycję, tracą realną zdolność decyzyjną, co w skrajnych sytuacjach prowadzi do swoistego podporządkowania parlamentu rządowi (i popierającej go partii czy koalicji ugrupowań parlamentarnych)⁷³. Frakcje stają się wtedy przysłowiowymi maszynkami do głosowania, realne decyzje zapadają poza parlamentem⁷⁴, a to z kolei sprawia, że decyzje parlamentu stają się nie tylko przewidywalne, ale — co ważniejsze — jedynie formalne, gdyż parlament (frakcje) tylko je autoryzuje, zaś naprawdę podejmuje je inny podmiot. Znakomicie ilustruje ten stan rzeczy brytyjska Izba Gmin, w której jednoznaczny podział na rządzącą większość i Opozycję Jej Królewskiej Mości powoduje, że parlament traci w istocie siłę decyzyjną, a rozstrzygnięcia pozostające w gestii izby w większości są podejmowane gdzie indziej. Dobrze obrazuje to znane powiedzenie, że „gabinet uchwała ustawy na terenie Izby Gmin”, co wskazywać ma na prawdziwego prawodawcę i jednocześnie tzw. prawodawcę pozornego, który pozostaje ustawodawcą jedynie nominalnym. W konsekwencji, jak się zaznacza, w przypadku Izby Gmin i czytelnego podziału ról przypadających poszczególnym frakcjom parlamentarnym, parlament jako taki przestaje być relewantnym podmiotem decydowania parlamentarnego, co notabene doskonale oddaje pojęcie funkcji deliberacyjnej, jako jedynej właściwie dzisiaj poważniejszej funkcji, którą parlament jest w stanie w pełni samodzielnie wykonywać⁷⁵. Jednocześnie samo określenie tej samodzielnej i wciąż swobodnej funkcji Izby Gmin mianem deliberacji pokazuje niedwuznacznie realną jej wartość, świadczy o tym, że jest ona pozbawiona autentycznej mocy decyzyjnej. Brytyjska Izba Lordów, za sprawą klarownego rozkładu sił między rządem a opozycją, jest więc przykładem izby, w której decyzje można podejmować stosunkowo prosto (nie wymagają bowiem czasochłonnych często i żmudnych negocjacji międzyfrakcyjnych), lecz

⁷³ Widać to szczególnie mocno w parlamencie brytyjskim. Szerzej o tym: P. Silk, *Jak działa parlament brytyjski*, Warszawa 1994, s. 117 i nast.

⁷⁴ Tzn. w rządzie albo w partii, względnie koalicji rządzącej.

⁷⁵ Por. P. Pactet, *Institutions politiques. Droit constitutionnel*, Paris 1996, s. 118.

nie powoduje to bynajmniej wzrostu siły (zdolności) decyzyjnej tej izby. Owszem, proces decyzyjny jest tutaj znacznie prostszy i szybszy, ale też — patrząc na jego realny przebieg — jest on usytuowany de facto poza parlamentem, na szczęblu gabinetu i kierownictwa partii rządzącej, zaś parlament (Izba Gmin) staje się jedynie tytularnym decydentem. Zwarte, skonsolidowane i trwałe frakcje parlamentarne stają się wszak w tym przypadku rodzajem pasa transmisyjnego, którego głównym zadaniem jest zapewnienie formalnego podjęcia właściwej decyzji, w szczególności uzgodnionej jednak gdzie indziej. Warto może zauważyć, że w tego rodzaju przypadkach często okazuje się, że to izba druga, szczególnie jeśli jest konstruowana na podstawie innych kryteriów aniżeli izba pierwsza (co odpowiada modelowi bikameralizmu inkongruentnego), pomaga utrzymać odpowiedni poziom zdolności decyzyjnej parlamentu, gdyż co prawda utrudnia sam proces decyzyjny, ale zarazem nie automatyzuje go, a co za tym idzie — nie sprawia, że parlament jedynie ratyfikuje decyzje podjęte przez podmiot zewnętrzny (rząd, partię lub koalicję rządzącą). Dwuizbowość, często krytykowana za spowolnienie prac parlamentu i ogólne osłabienie jego zdolności decyzyjnej, może się więc okazać, oczywiście w sprzyjających temu warunkach, czynnikiem eufunkcyjnym z punktu widzenia mocy decyzyjnej parlamentu, wzmacniającym parlament i — co najważniejsze — nadającym jego decyzjom realną postać i znaczenie⁷⁶.

Z powyższych uwag wynika, że czynnik frakcji parlamentarnych (klubów i kół poselskich w Sejmie) nie jest wcale tak jednoznaczny w ogólnej ocenie zdolności decyzyjnej parlamentu. Jedyne, co na jego podstawie można bezsprzecznie stwierdzić, to to, że jest on z pewnością decydujący, znacznie ważniejszy aniżeli cała siatka podmiotów wewnątrzparlamentarnych, które wchodzi w grę, gdy mówimy o decydowaniu parlamentarnym⁷⁷. Ostatecznie bowiem o tym, jakie decyzje zostaną w parlamencie podjęte, przesądza układ polityczno-partyjny w izbie. Od niego zależy, po pierwsze, jaki będzie merytoryczny kształt rozstrzygnięć, po drugie, kto w ich podejmowaniu będzie partycypował i na jakiej zasadzie (głosowania negatywnego i pozytywnego), po trzecie, czy parlament będzie — w sensie siły decydowania — podmiotem samodzielnym, stanowiącym i podstawowym czy może raczej wtórnym i drugorzędnym, ponieważ właściwym podmiotem będzie ktoś inny (tj. podmiot zewnętrzny wobec parlamentu), po czwarte wreszcie, od układu politycznych zależności będzie również zależało, jakich decyzji parlament nie podejmie, zgodnie z zasadą, że tzw. niedecyzja też jest decyzją polityczną⁷⁸.

⁷⁶ A wszystko zależy od tzw. zmiennych zależnych, pozakonstytucyjnych czy pozaformalnych, spośród których na plan pierwszy wybijają się partie polityczne. Por. Y. Weber, *La crise du bica-méralisme*, „Revue du Droit Public et de la Science Politique en France et a l'Etranger” 1972, nr 3, s. 593.

⁷⁷ Por. M. Mezey, *Classifying Legislatures*, s. 149 i nast.

⁷⁸ Szerzej o tym: Z.J. Pietraś, *Decyzje i niedecyzje polityczne*, [w:] *Prawo i polityka*, red. F. Ryszka, Warszawa 1988, s. 185 i nast.

Z pewnością przy tym znaczenie frakcji parlamentarnych jako podmiotów decydowania parlamentarnego rośnie (tak jak dzisiaj w Polsce) wtedy, kiedy struktury kierownicze partii politycznych znajdują się w całości w parlamencie. Inaczej mówiąc, partie, wraz z ich najważniejszymi ośrodkami decyzyjnymi, mieszczą się wówczas w parlamencie, sam zaś klub sejmowy staje się ważnym, a niekiedy wręcz najważniejszym — choć na gruncie przepisów statutowych może nawet nieformalnym — gremium partyjnym. Często w takich przypadkach decyzje frakcji są jednocześnie decyzjami partii politycznych i vice versa, co z kolei sprawia, że obok klubów parlamentarnych istotnym podmiotem decydowania parlamentarnego stają się po prostu partie polityczne. Okazuje się więc, że często to partia polityczna jest jednym z kluczowych decydentów w parlamentarnym procesie decyzyjnym. Ma to szczególne znaczenie w Polsce, ponieważ dewaluje regulaminową i jednocześnie dość ogólną, jeśli nie wręcz ogólnikową, charakterystykę klubów jako podmiotów „tworzonych na zasadzie politycznej”. Nie da się bowiem zaprzeczyć, że zasada polityczna jako regulaminowy klucz tworzenia klubów jest w istocie zasadą partyjną, a partia niemalże „zlewa się” z frakcją parlamentarną, choć — formalnie rzecz ujmując — nie jest i nie musi być z nią w żaden sposób powiązana (a tym bardziej tożsama). Owa synteza partii (gremium partyjnego) i frakcji ma dwie ważne konsekwencje. Po pierwsze, potencjalnie wzmacnia to frakcję, gdyż nie naraża na ewentualne rozmiłanie się woli frakcji z wolą instancji kierowniczych danej partii, ułatwiając obieg informacji między partią a jej parlamentarną ekspozyturą, co w konsekwencji udrażnia cały parlamentarny proces decyzyjny. Po drugie, w jakiejś przynajmniej części, nadaje parlamentarny wymiar mechanizmom decydowania wewnątrzpartyjnego, co powoduje, że często decyzje podjęte we frakcji są bardziej nakierowane na partię aniżeli na parlament i jego mechanizm podejmowania decyzji. Partia i tworzona (z reguły) na jej bazie frakcja parlamentarna jest więc tym szczególnym podmiotem decydowania parlamentarnego, który łączy typowe wewnętrzne podmioty decydowania parlamentarnego z podmiotami zewnętrznymi, usytuowanymi poza izbą⁷⁹. Nie jest jednak tak, że tego rodzaju podmiotem są jedynie partie. Obok nich coraz częściej podmiotami decydowania parlamentarnego, pozostającymi podobnie jak partie częściowo w parlamencie, częściowo poza nim, są grupy lobbystów, zwłaszcza jeśli podlegają one prawnej reglamentacji i instytucjonalizacji. Niezależnie jednak od tego, czy przepisy zakładają wprost funkcjonowanie lobbies czy też nie, jasną jest sprawą, że są one relewantnym podmiotem decydowania (czy, ściślej rzecz ujmując, współdecydowania) w parlamentarnym procesie decyzyjnym, szczególnie zaś na polu ustawodawstwa⁸⁰. Widać to tym bardziej w tych wszystkich przypadkach, w których — tak jak w Polsce — dochodzi do uregulowania działalności lobbingsowej i jej uporząd-

⁷⁹ Por. D.M. Olson, *Demokratyczne instytucje legislacyjne...*, s. 41 i nast.

⁸⁰ Por. W.J. Wołpiuk, *Lobbing a demokratyczne formy wpływu na stanowienie prawa*, [w:] *Tryb ustawodawczy a jakość prawa*, red. J. Wawrzyniak, Warszawa 2005, s. 235 i nast.

kowania. Na podstawie ustawy o działalności lobbingsowej w procesie stanowienia prawa⁸¹, zarejestrowanych lobbystów, którzy oficjalnie i legalnie prowadzą lobbings na rzecz określonych rozwiązań legislacyjnych, można i trzeba przecież potraktować jako szczególnego rodzaju podmioty (współ)decydowania parlamentarnego. Tak więc, zbiór podmiotów, które są zaangażowane w parlamentarny proces decyzyjny, nie tylko nie zmniejsza się, lecz pojawiają się sukcesywnie podmioty nowe, również na swoistym pograniczu parlamentu i jego otoczenia, które z coraz większą siłą i skutecznością wpływają na proces decyzyjny w parlamencie⁸².

Jak widać, wskazanie podmiotów decydowania parlamentarnego nie jest bynajmniej zadaniem łatwym, na etapie parlamentarnego procesu decyzyjnego mamy bowiem do czynienia z wielością podmiotów, które w różnych stadiach procedur parlamentarnych, z różnym skutkiem i z różną siłą decydowania uczestniczą w tym procesie. Pamiętać wreszcie trzeba, że są to zarówno podmioty formalne, do których zalicza się całą siatkę organów wewnętrznych parlamentu, jak i podmioty pozaformalne, które nie mają statusu organów, ale w praktyce decyzyjnej często pełnią podobną do nich rolę, a niekiedy wręcz rolę nadrzędną⁸³. Trzeba też mieć na uwadze, że podmiotem decydowania parlamentarnego jest substrat osobowy Sejmu (Senatu), co oznacza, że każdy indywidualny poseł (senator) także jest swego rodzaju trybikiem w parlamentarnym mechanizmie decyzyjnym. Wartość owych trybików wzrasta wówczas, kiedy — po pierwsze — dopuszcza się funkcjonowanie parlamentarzystów niezrzeszonych w koła i kluby (co, jak wiemy, ma miejsce w Polsce); po drugie, kiedy słabe są więzy dyscypliny klubowej (co również obserwujemy w Polsce); i wreszcie po trzecie, kiedy występuje stosunkowo duża mobilność frakcyjna parlamentarzystów (co także znamionuje polski Sejm). Wszystkie wskazane wyżej zjawiska, umacniające autonomiczność i indywidualizm parlamentarzystów, każą uwzględniać, obok wspomnianych wcześniej podmiotów, również pojedynczych posłów (senatorów) w roli istotnych podmiotów decydowania parlamentarnego⁸⁴. Odnosi się to zwłaszcza do sytuacji, kiedy funkcjonuje albo rząd mniejszościowy, albo co prawda większościowy, ale oparty na kruchej i chwiejnej większości arytmetycznej. Wtedy — ze zrozumiałych względów — rośnie waga głosów indywidualnych parlamentarzystów, dzięki czemu stają się oni autentycznymi i relewantnymi podmiotami decyzji parlamentu, niezagubionymi w całej masie podmiotów formalnych i pozaformalnych.

⁸¹ Dz.U. z 2005 r. Nr 169, poz. 1414.

⁸² Szerzej o tym: T. Górczyńska, *Wpływ instytucji nieposiadających inicjatywy ustawodawczej na proces prawotwórczy. Wybrane przykłady*, [w:] *Tryb ustawodawczy...*, s. 35 i nast.

⁸³ Por. A. Dumala, *Mechanizmy decyzyjne...*, s. 73 i nast.

⁸⁴ Por. J.W. Mercik, *Modelowanie zachowań...*, s. 89 i nast.

4.3. Strona przedmiotowa decydowania parlamentarnego

Cechą specyficzną decydowania publicznego jest to, że jego przedmiot ma wybitnie złożony charakter, a decyzje są podejmowane przez bardzo różne podmioty, tworząc w rezultacie układ wieloelementowy, w którym wyraźnie widać zachodzące na siebie pola. Decyzje parlamentarne są więc jednymi z wielu decyzji, jakie składają się na proces decydowania w przestrzeni publicznej. Co więcej, bardzo często są one jedynie składnikiem szerszych procesów decyzyjnych, będąc albo konsekwencją decyzji powziętych przez kogoś innego (tj. podmiot zewnętrzny względem parlamentu), albo też punktem wyjścia dla działań (ergo decyzji) podjętych przez inne podmioty. Nie zawsze oczywiście sprawdza się owa złożoność decyzji, rozumiana jako nachodzenie na siebie wielu małych decyzji wielu podmiotów. Część decyzji podejmowanych przez parlament jest bowiem samoistna i nie jest jedynie elementem szerszego (i obejmującego większą liczbę podmiotów) procesu decyzyjnego. Tytułem przykładu można choćby wskazać przyjęcie przez Sejm (albo Senat) okolicznościowej uchwały, co ani nie jest konsekwencją działań wcześniejszych, ani też nie rodzi żadnych działań następnych. Podobnie jest w przypadku przynajmniej niektórych decyzji personalnych parlamentu, a dokładniej tych, które nie sprowadzają się do działania na czyjś wniosek, bądź znanej zasady „rady i zgody”. Również formułowanie opinii czy dezyderatów komisji sejmowych, będące sposobem egzekwowania przez parlament funkcji kontrolnej, to działanie samodzielne i zamknięte w tym sensie, że nie jest warunkowane decyzjami podmiotów zewnętrznych, w myśl tezy, iż większość decyzji publicznych jest podejmowana równolegle przez różne podmioty, współtworzące zróżnicowany układ wieloelementowy⁸⁵. Do decyzji „zamkniętych” czy też „skończonych” należą także te decyzje parlamentu, które odnoszą się do jego spraw wewnętrznych i często mają postać decyzji organizacyjnych albo porządkowych (np. ustalenie liczby komisji stałych albo powołanie składu osobowego komisji). Wreszcie przykładem decyzji parlamentarnych, które ani nie są konsekwencją decyzji podmiotów zewnętrznych, ani też nie uruchamiają postępowania decyzyjnego tych podmiotów *ex post*, są różnego rodzaju okolicznościowe uchwały, będące najczęściej jedynie wyrazem akceptowania przez Sejm inicjatyw podmiotów wewnątrzsejmowych (klubów i kół poselskich, czasami również komisji).

Niemniej znakomita większość decyzji podejmowanych w parlamencie wpisuje się w schemat decyzji konstruowanych z dużej liczby mniejszych części, tworzących dopiero *en bloc* właściwą decyzję publiczną⁸⁶. Wystarczy wskazać jako przykład uchwalenie ustawy, które jest jedynie częścią znacznie bardziej złożo-

⁸⁵ Por. P. Laundy, *Les parlements dans le monde...*, s. 107 i nast.

⁸⁶ Por. D. Olson, *Od projektu do ustawy w praworządnym państwie. Organizacja, procedury, polityka*, [w:] *Tworzenie prawa w demokratycznym państwie prawnym*, red. H. Suchocka, Warszawa 1992, s. 55 i nast.

nego, wieloskładnikowego i wieloetapowego procesu decyzyjnego, obejmującego szereg decyzji antycypujących prace parlamentarne, jak również decyzji będących następstwem rozstrzygnięć podjętych przez izbę (izby)⁸⁷. Zanim bowiem dojdzie do uchwalenia ustawy, musi być wykonana inicjatywa ustawodawcza, w którą wyposażone są różne podmioty. Tę z kolei poprzedza tzw. inspiracja ustawodawcza, która także może być złożona i niejednolita, a co ważniejsze — mogą za nią stać podmioty formalnie pozbawione prawa inicjowania ustawodawstwa. Na etapie opracowywania projektu również zaznacza się wielość decyzji, które ostatecznie odzwierciedlą meritum proponowanej ustawy oraz jej całe otoczenie polityczne, ideologiczne, aksjologiczne, kulturowe czy choćby ekonomiczne⁸⁸. Z kolei już po uchwaleniu ustawy (w kształcie niekoniecznie przecież odpowiadającym założeniom projektodawcy, co także wskazuje na dokonywanie nielosowych wyborów, jakie ma do swojej dyspozycji legislator) decyzje dotyczące ustawy będą obejmowały udział głowy państwa w procesie jej stanowienia, co — jak wiadomo — może się skończyć ostatecznym odrzuceniem ustawy i jej niewyścięciem w życie. Samo uchwalenie ustawy przez parlament nie jest więc równoznaczne z zakończeniem procesu ustawodawczego — niezwykle złożonego i czasochłonnego procesu decyzyjnego obejmującego udział wielu podmiotów. Proces ten jest wszak niemalże klasycznym przykładem współzależności, wzajemnych determinant i uwarunkowań, jakie charakteryzują proces decydowania w przestrzeni publicznej⁸⁹. Stąd notabene raczej nie formułuje się opinii o zamknięciu tego procesu w parlamencie, lecz uznaje się, że proces ten na etapie prac parlamentarnych jest kluczowy czy rozstrzygający z punktu widzenia merytorycznych treści ustawy, ale obejmuje również decyzje czynników pozaparlamentarnych, które nawet jeśli — co do zasady — nie mogą zmienić materialnej strony przyjętej ustawy, to mogą ją skutecznie zakwestionować, zamykając proces ustawodawczy niedość ustawy do skutku. Warto przy okazji zauważyć, że obecnie mamy do czynienia ze zwiększaniem się liczby podmiotów zaangażowanych w proces ustawodawczy, do tego stopnia, że mówi się nawet o wielości prawodawców (czy wręcz pluralizmie prawodawców), pośród których parlament w dalszym ciągu zajmuje miejsce szczególne, ale już nie wyłączne czy bezkonkurencyjne⁹⁰. Sytuacja taka powstaje zwłaszcza w wyniku przystąpienia państwa do Unii Europejskiej, gdyż parlament narodowy w zakresie tworzenia prawa coraz częściej jedynie wykonuje prawo europejskie i jest coraz bardziej

⁸⁷ Szerzej o tym: E. Kuśtra, *Proces ustawodawczy jako proces decyzyjny*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici”. Nauki Humanistyczno-Społeczne. Prawo, z. 12 (56), Toruń 1973.

⁸⁸ Por. A. Dumała, *Mechanizmy decyzyjne...*, s. 75 i nast.

⁸⁹ Por. M. Kudej, *Postępowanie ustawodawcze w Sejmie RP*, Warszawa 2002, s. 36 i nast.

⁹⁰ Prowadzi to do tego, że proces ustawodawczy staje się przede wszystkim procesem negocjacji i uzgadniania różnych stanowisk, co z kolei stawia przed organizacją techniki prawodawczej — na poziomie parlamentu — największe wyzwanie w postaci odpowiedniego skonstruowania mechanizmów owych negocjacji. Szerzej o tym: J. Karp, J. Szymanek, *Profesjonalizacja parlamentarnych prac ustawodawczych*, „Przegląd Sejmowy” 2009, nr 5, s. 111 i nast.

skrępowany decyzjami na poziomie ponadnarodowym. Decyzje parlamentu z zakresu prawotwórstwa, szczególnie te sprowadzające się do wykonywania prawa unijnego, są więc na swój sposób wtórne i pochodne, warunkowane wcześniejszymi decyzjami z zakresu legislacji, podjętymi najpierw przez państwa członkowskie (na szczeblu uzgodnień), a później przez podmioty unijne (na szczeblu właściwego, merytorycznego decydowania). Okazuje się zatem, że zdecydowana większość decyzji parlamentu ma charakter jedynie pewnych składników znacznie obszerniejszych i bardziej złożonych procesów decyzyjnych w przestrzeni publicznej. Uchwalenie ustawy jest tego wręcz podręcznikowym przykładem. Pokazuje ono znakomicie, że parlamentarne decyzje — co do samej potrzeby i kształtu ustawy — są najczęściej (z wyjątkiem inicjatywy poselskiej bądź inicjatywy Senatu) decyzjami niejako zapoczątkowywanymi przez podmioty zewnętrzne, które swoimi działaniami inicjatywnymi wszczynają parlamentarne prace legislacyjne, ale zarazem są też decyzjami aktywnymi, w tym znaczeniu, że same stanowią bodziec do podjęcia decyzji przez podmioty, które w konwencji trybu ustawodawczego zwykło się nazywać postparlamentarnymi, a których aktywność jest koniecznym elementem dokończenia procesu stanowienia ustawy. Decyzje publiczne, podejmowane przez różne podmioty, w tym również parlament, tworzą wobec tego pewien zbiór zachodzących na siebie działań i procesów, rzadko kiedy autentycznie swobodnych, samodzielnych i skończonych, a więc niemających (w sensie materialnym bądź formalnym) swojego ciągu dalszego⁹¹. Innym przykładem decyzji, które komponują się w znacznie szersze spektrum mniejszych decyzji, jest wyrażenie rządowi wotum nieufności. Skuteczne zdymisjonowanie przez Sejm Rady Ministrów otwiera bowiem całą sekwencję działań, włącznie z takimi, których celem będzie sformułowanie nowego rządu, a których uczestnikami będą m.in. prezydent, kluby poselskie oraz partie polityczne.

Uwzględniając ową sieć powiązań między decyzjami parlamentu a decyzjami podmiotów pozaparlamentarnych, które dopiero w finale dają ostateczny produkt w postaci decyzji publicznej, można decyzje parlamentarne spróbować w jakiś, przykładowy choćby, sposób podzielić i usystematyzować. Można w związku z tym wskazać najpierw na decyzje reaktywne, a zatem decyzje, które stanowią następstwo decyzji wcześniejszych i są nań odpowiednią reakcją. Taką reaktywną decyzją będzie np. decyzja Marszałka Sejmu w sprawie nadania biegu zgłoszonemu projektowi ustawy. Inną decyzją reaktywną, tym razem Sejmu in pleno, będzie głosowanie w sprawie wyrażenia Radzie Ministrów wotum zaufania, który to wniosek stawia — jak wiadomo — Prezes Rady Ministrów. Kolejnym typem decyzji parlamentarnych będą decyzje inicjujące, a zatem takie decyzje, które dają początek działaniom (decyzjom) innych podmiotów. Jako przykład decyzji inicjującej można podać sformułowanie przez komisję sejmową dezyderatu w stosunku do określonej klasy podmiotów, który to dezyderat

⁹¹ Por. P. Avril, J. Gicquel, *Droit parlementaire...*, s. 164 i nast.

nakłada obowiązek udzielenia stosownej odpowiedzi (zajęcia stanowiska). Innego rodzaju decyzją inicjującą jest wyrażenie przez Sejm wotum nieufności bądź pojedynczemu członkowi Rady Ministrów, bądź też całej Radzie, co z kolei obliguje Prezydenta RP do zdymisjonowania Rady Ministrów lub jej członka. Wreszcie, na końcu, można wyodrębnić decyzje samodzielne i jak gdyby „zamknięte” czy też „skończone”, które ani nie są reakcją na wcześniejsze decyzje, ani też nie inicjują kolejnych. Do tego rodzaju decyzji sejmowych należy chociażby przyjęcie uchwały wyrażającej stanowisko izby w danej sprawie. Oczywiście zaproponowany podział można jeszcze bardziej detalizować, choćby dlatego, że przecież w grupie wszystkich zaproponowanych decyzji (tj. reaktywnych, inicjujących, samodzielnych oraz „zamkniętych”) można wyodrębnić decyzje *ad extra* (czyli zewnętrzne) oraz decyzje *ad intra* (czyli wewnętrzne). Te pierwsze albo stanowią reakcję na inną decyzję podmiotu zewnętrznego względem parlamentu, albo też — tak dzieje się w przypadku decyzji inicjujących — uruchamiają działania takiego podmiotu. Z kolei decyzje wewnętrzne to decyzje, zarówno reaktywne, jak i inicjujące, niepowiązane (a priori w jednym przypadku, a posteriori w drugim) z podmiotami pozaparlamentarnymi. Będą więc one odpowiedzią (w przypadku decyzji reaktywnych) na decyzje innych podmiotów wewnątrzparlamentarnych lub też (w przypadku decyzji inicjujących) zobligowaniem do podjęcia kolejnych decyzji przez podmioty wewnętrzne izby.

Przedmiot decydowania parlamentarnego nie jest łatwy do sprecyzowania. To oczywiste, skoro także pole decydowania parlamentu nie do końca jest określone, a parlament wciąż, mimo daleko posuniętych zmian i przekształceń, zachowuje omnipotencję. Nie da się w związku z tym podać enumeratywnego katalogu przedmiotu decydowania parlamentarnego, tym bardziej że — dzięki konstytucyjnym zasadom usytuowania parlamentu w strukturze organów państwowych — przysługuje mu swoiste domniemanie co do jego działań i decyzji. Zawsze bowiem ilekroć można postawić pod znakiem zapytania legalność określonego rozstrzygnięcia bądź tylko jego polityczną legitymizację, pojawia się argument przedstawicielskiego statusu parlamentu: jako forum artykulacji woli narodu-suwerena jest uprawniony do tego, „by chcieć za naród” albo wręcz substytuować naród, zgodnie z dziewiętnastowieczną koncepcją suwerenności parlamentu, która poza narodowym organem reprezentacji politycznej (m.in. na skutek absencji instytucji demokracji bezpośredniej) nie dostrzegała właściwie suwerena ani też nie utożsamiała go z *corps électoral*⁹². W konsekwencji przedmiot decydowania parlamentarnego był nieograniczony, skoro chcąc nie chcąc parlament stawał się suwerenem, a jego decyzje wyposażone były w atrybut suwerenności⁹³. Dzisiaj oczywiście tak daleko idące stwierdzenie jest nadużyciem. Z jednej strony bowiem wyraźnie podkreśla się, że to naród (wszyscy obywatele

⁹² Co było charakterystyczne m.in. dla doktryny francuskiej. Szerzej o tym: M. Granat, *Od klasycznego przedstawicielstwa do demokracji konstytucyjnej (ewolucja prawa i doktryny we Francji)*, Lublin 1994, s. 25 i nast.

⁹³ Por. J. Gicquel, J.-É. Gicquel, *Droit constitutionnel...*, s. 119.

— by użyć definicji z preambuły Konstytucji RP z 1997 r.) jest dzierżycielem władzy zwierzchniej, z drugiej zaś strony mocno się sygnalizuje, że parlament w systemie rozdzielonych władz stanowi tylko jedną z nich, a dodatkowo wszystkie winny być zrównoważone (art. 10 ust. 1 Konstytucji). Dlatego doszukiwanie się jakichś szczególnych, tym bardziej zaś otwartych katalogów przedmiotu decydowania parlamentarnego nie może być już tak swobodne jak kiedyś. Przed tak daleko idącą presumpcją decydowania parlamentarnego chroni zresztą — obok wspomnianych już wcześniej barier — konstytucyjna zasada legalizmu, zgodnie z którą „organy władzy publicznej (a zatem również parlament) działają na podstawie i w granicach prawa” (art. 7 Konstytucji). Na gruncie postanowień ustawy zasadniczej nie ma więc dzisiaj jakiegoś wyjątkowego tytułu do uznania nieograniczonego przedmiotu decydowania parlamentarnego. Mało tego, skoro konstytucja nazywa in extenso Sejm i Senat władzą ustawodawczą (art. 10), dodatkowo przypisuje im funkcję ustawodawczą i kontrolną (art. 95), a ponadto pozwala zrekonstruować funkcję kreacyjną (z odpowiednich przepisów kompetencyjnych), to uznać trzeba, że możliwości ewentualnego doszukiwania się domniemania decyzyjnego Sejmu (Senatu) są rzeczywiście ograniczone. Decyzje parlamentu winny bowiem, stosownie do logiki funkcji jako głównego kierunku (obszaru) aktywności danego organu, być zawarte w ramach wyznaczonych daną funkcją (tj. ustawodawczą, kontrolną, kreacyjną oraz — jeśli ją uznamy — europejską). Limituje to z pewnością przedmiot decydowania parlamentarnego, ale zarazem zgodne jest z pewnym konstytucyjnym założeniem dotyczącym *pouvoir* wszystkich organów państwa. Niemniej należy mieć na uwadze, że mimo wszystko przedmiot decydowania parlamentarnego — przynajmniej w sensie politycznym — wciąż ma szczególny charakter. Odwołanie się do konstytucyjnych wyznaczników ogólnej pozycji parlamentu (tj. zasady suwerenności, podziału władz, demokracji, pluralizmu, mandatu wolnego etc.) daje bowiem parlamentowi nadal wyjątkowo mocny atut. W każdej chwili może się on wszak odwołać do swojego przedstawicielskiego statusu, a zarazem pluralistycznego oblicza, podejmując w konsekwencji decyzje, które trudno będzie kwestionować, zwłaszcza jeśli nie będą one ewidentnymi decyzjami *contra legem*. Trzeba zresztą zauważyć, że zdają sobie z tego sprawę poszczególni ustawodawcy, którym raczej nie przychodzi do głowy pomysł zamknięcia parlamentu w wąskich, rygorystycznie przestrzeganych ramach decyzyjnych. Przykład Francji doby V Republiki wciąż jest wszak przykładem odosobnionym, a co więcej — przykładem, który w praktyce podlega erozji⁹⁴. Politycznie niezwykle silna pozycja parlamentu powoduje bowiem, że jego ranga, a w efekcie również i możliwości działania (ergo przedmiot decydowania) mogą niepomiarowo wzrosnąć, a w skrajnych wypadkach mogą się okazać nawet zupełnie nieproporcjonalne do jego rzeczywistej, założonej w konstytucji pozycji. Doświadczenia francuskie, począwszy

⁹⁴ Szerzej na temat przyjętych początkowo rozwiązań, mocno krępujących parlament: J. Stembrowicz, *Parlament V Republiki Francuskiej*, Warszawa 1963.

od lat 70. XX wieku, utrwalone później orzeczeniami Rady Konstytucyjnej i w końcu uwieńczone stosownymi nowelizacjami konstytucji, bardzo dobrze to potwierdzają. Równie dobrą ilustracją tego stanu rzeczy, tym razem w Polsce, jest okres funkcjonowania Senatu pierwszej kadencji (1989–1991), kiedy to właśnie izba druga, jako nie pochodząca z żadnego kontraktu wyborczego (pełna pula mandatów w czerwcu 1989 r. była obsadzona w trybie wolnych, niczym nie skrępowanych wyborów), zyskała szczególny status. Polityczna relewantność Senatu, widoczna zwłaszcza w jego konfrontacji z kontraktowym Sejmem X kadencji, powodowała, że w praktyce swojego działania często przekraczał on konstytucyjne bariery⁹⁵, odwołując się właśnie do swojej pełnej, demokratycznej legitymacji. Wydaje się, że punktem kulminacyjnym owej zasady pójścia dalej m.in. w sferze decyzyjnej była dwutorowość prac konstytucyjnych, które Sejm podjął *ex lege*, na mocy wyraźnych pełnomocnictw konstytucyjnych, natomiast Senat tylko dlatego, że czuł się szczególnym beneficjentem wyborów z czerwca 1989 r., w których jako jedyna izba parlamentu był wybierany na podstawie autentycznych, pluralistycznych i demokratycznych reguł⁹⁶.

Pamiętać przy tym trzeba, że owa zasada rozszerzania decyzji parlamentu (obserwowana na płaszczyźnie polityczno-praktycznej) może dać także skutek przeciwny, tzn. prowadzić do limitowania aktywności parlamentu. Wydaje się, że istnieją ku temu co najmniej dwa powody. Pierwszym będzie brak dostatecznej legitymacji politycznej parlamentu, a w następstwie zarzucanie mu niereprezentatywności oraz tego, że nie oddaje on autentycznych preferencji politycznych elektoratu. Dobrze to ilustruje przykład polskiego Sejmu II kadencji (1993–1997), kiedy to odmawiano Sejmowi prawa uchwalenia konstytucji właśnie z uwagi na ograniczoną liczbę heterogenicznych opcji, jakie on odzwierciedlał. Uznawano w efekcie, że płaszczyzna legalna decyzji Sejmu jest warunkowana polityczną legitymacją izby i w gruncie rzeczy zależna od niej. Skoro więc Sejmowi zarzucano brak wystarczającej legitymacji wyborczej, to przyjmowano, że nie ma on politycznej (moralnej) kompetencji do podejmowania określonego rodzaju decyzji. Drugim powodem ograniczania możliwości decyzyjnej parlamentu, obserwowanym na gruncie politycznej praxis, jest nadmierna fragmentaryzacja politycznego składu parlamentu. W przypadkach skrajnych, kiedy nie jest możliwe zawiązanie trwałej i stabilnej koalicji większościowej, a paleta partii politycznych w izbie jest wyjątkowo wielobarwna, może się okazać, że parlament staje się po prostu immobilny. Decyzje, które ma on prawo — a często nawet musi — podjąć, okazują się w takich przypadkach niezwykle trudne z powodu braku arytmetycznej większości koniecznej do ich podjęcia. Doskonałą ilustracją tego stanu rzeczy był okres funkcjonowania Sejmu I kadencji (1991–1993), kiedy to wielość klubów i kół poselskich niejednokrotnie paraliżowała zdolność decyzyjną Sejmu. Innym,

⁹⁵ Założone m.in. dlatego, że był on izbą politycznie niekontrolowaną.

⁹⁶ Warto może nadmienić, że ów konflikt politycznej legitymizacji obu izb był jedną z przyczyn, dla których nie udało się ostatecznie uchwalić nowej, pełnej konstytucji na początku lat 90.

równie dobrym przykładem na to, jak dalece posunięta atomizacja politycznego składu izby może utrudniać, a niekiedy wręcz uniemożliwiać pracę parlamentu, jest Holandia, gdzie tradycją stały się już kilkumiesięczne negocjacje w sprawie utworzenia większościowego rządu⁹⁷. Widać z tego najlepiej, że przedmiotowa strona decyzji parlamentarnych jest warunkowana bardzo wieloma czynnikami. Wśród nich znajdują się przede wszystkim czynniki formalne (tj. prawne możliwości działania izby) oraz czynniki faktyczne (polityczne), które bardzo często mają pierwszorzędne znaczenie.

Przedmiot poszczególnych decyzji parlamentu należy korelować z jego polem decyzyjnym. Nie zamykając bynajmniej listy decyzji parlamentarnych, przedstawimy najważniejsze spośród nich. Z obszaru działań ustawodawczych: 1) wykonywanie inicjatywy ustawodawczej przez posłów lub komisje sejmowe; 2) nadawanie biegu zgłoszonym projektom ustaw; 3) decyzje w sprawie skierowania projektów do właściwych komisji; 4) prawo wnoszenia przez posłów poprawek do wszystkich rozpatrywanych przez Sejm projektów ustaw; 5) prawo uchwalenia ustawy przez Sejm; 6) prawo rozpatrzenia ustawy przez Senat, a w tym obszarze prawo Senatu do wniesienia poprawek, odrzucenia ustawy lub jej zaakceptowania w całości; 7) prawo Sejmu do rozpatrzenia stanowiska Senatu względem uchwalonej w trzecim czytaniu ustawy, jeśli zawiera się ono we wniosku o jej odrzucenie lub zawiera poprawki; 8) prawo Sejmu do rozpatrzenia wniosku prezydenta dotyczącego ponownego uchwalenia ustawy (weto ustawodawcze). Z obszaru działań kontrolnych (które na podstawie konstytucji może podejmować wyłącznie Sejm⁹⁸): 1) wyrażanie Radzie Ministrów wotum nieufności; 2) uchwalanie wotum zaufania dla Rady Ministrów; 3) podejmowanie uchwały w przedmiocie absolutorium; 4) powoływanie komisji śledczej; 5) formułowanie przez komisje sejmowe opinii i dezyderatów; 6) zgłaszanie przez posłów pytań, zapytań i interpelacji; 7) formułowanie wniosków w przedmiocie odpowiedzialności konstytucyjnej; 8) zlecanie Najwyższej Izbie Kontroli przeprowadzenia kontroli. Z obszaru funkcji kreacyjnej (którą może lepiej określać mianem funkcji powoływania i odwoływania substratów osobowych organów państwowych⁹⁹): 1) kreowanie personalnego składu Rady Ministrów w drodze udzielania jej tzw. inwestytury; 2) wybór sędziów Trybunału Konstytucyjnego; 3) wybór członków Trybunału Stanu; 4) wybór części składu Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji; 5) powoływanie Prezesa Najwyższej Izby Kontroli czy 6) Rzecznika Praw Obywatelskich. Warto przy tym może zaznaczyć, że w odniesieniu do decyzji podejmowanych w zakresie funkcji kreacyjnej parlament może działać na bardzo różnych zasa-

⁹⁷ Ostatni raz po wyborach parlamentarnych na wiosnę 2010 r., kiedy to gabinet udało się ostatecznie skompletować w październiku tegoż roku.

⁹⁸ Stosownie do dyspozycji zawartej w przepisie art. 95 ust. 2.

⁹⁹ Takie nazwanie tej funkcji ujmuje bowiem jej istotę i właściwy sens, przecinając jednocześnie dywagacje na temat możliwych sposobów interpretacji pojęcia kreacji. Wskazuje się wszakże, że kreacja może nie tylko odnosić się do powołania (ewentualnie odwołania) piastuna jakiejś funkcji, stanowiska bądź urzędu, ale również do samego utworzenia danej funkcji, stanowiska albo urzędu.

dach. Oznacza to, że część decyzji z zakresu obsady personalnej funkcji, stanowisk i urzędów jest podejmowana jedynie przez Sejm i to wobec całego składu wybieranego organu (np. wybór sędziów Trybunału Konstytucyjnego); część jest podejmowana co prawda samodzielnie przez izbę albo obie izby, ale nie dotyczy pełnej puli obsadzanych mandatów, a jedynie jakiejś jej części (np. wybór członków Trybunału Stanu albo członków Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji); część natomiast to decyzje wspólne, wymagające współdziałania obu izb, zgodnie z zasadą „rady i zgody”. Dotyczy to chociażby przypadku Prezesa Najwyższej Izby Kontroli, który jest powoływany przez Sejm, ale „za zgodą Senatu”, bądź — powoływanego w analogiczny sposób — Rzecznika Praw Obywatelskich¹⁰⁰.

Oczywiście zaproponowany schemat podziału decyzji parlamentarnych, według klucza funkcji realizowanych przez parlament, nie jest ani jedyny, ani tym bardziej idealny. Decyzje Sejmu (Senatu) można wszak, uwzględniając ich przedmiot, w rozmaity sposób klasyfikować i typizować, nawet pozostając na gruncie funkcji parlamentu jako ich swoistego punktu wyjścia. Przykładowo więc, w obszarze funkcji ustawodawczej da się wskazać decyzje dotyczące: 1) uchwalania ustaw zwykłych; 2) uchwalania budżetu; 3) uchwalania ustawy o zmianie konstytucji; 4) uchwalania ustawy wyrażającej zgodę na ratyfikowanie przez prezydenta umowy międzynarodowej (zgodnie z dyspozycją art. 89 Konstytucji); 5) uchwalania ustawy w trybie pilnym. Z kolei w obszarze funkcji kontrolnej można wymienić decyzje odnoszące się do egzekwowania odpowiedzialności politycznej rządu (wotum zaufania i wotum nieufności) oraz decyzje odnoszące się do bieżącej kontroli poczynąń Rady Ministrów (pytania i interpelacje poselskie, opinie i dezyderaty komisji). Pozostając jeszcze przy funkcji kontrolnej, decyzje Sejmu można też podzielić na decyzje podejmowane przez Sejm in pleno (wotum zaufania, wotum nieufności, absolutorium), decyzje podejmowane przez poszczególne organy Sejmu, w tym w szczególności komisje (działania komisji śledczej, dezyderaty innych komisji) i wreszcie decyzje indywidualnych parlamentarzystów (pytania, zapytania, interpelacje). Jeśli zaś chodzi o funkcję kreacyjną, to decyzje parlamentarne można podzielić, przykładowo, na: decyzje podejmowane wyłącznie przez Sejm; decyzje, które są podejmowane samodzielnie, ale przez obie izby; decyzje wspólne obu izb, które — stosownie do reguły „zgody” — wymagają współdziałania Sejmu i Senatu.

Widać z powyższego, że strona przedmiotowa decydowania parlamentarnego jest równie złożona jak strona podmiotowa tego decydowania. Decyzje Sejmu i Senatu tworzą wszak całą grę decyzji, które można bardzo różnie dzielić i klasyfikować. Potwierdza to tylko opinia, że parlament jest szczególnego rodzaju decydem w przestrzeni publicznej, który nie ma w zasadzie konkurencji, jeśli chodzi o rodzaj, zasięg i przedmiot decyzji¹⁰¹.

¹⁰⁰ Szerzej na temat funkcji kreacyjnej: W. Sokolewicz, *Funkcja kreacyjna Sejmu i Senatu*, [w:] *Parlament. Model konstytucyjny...*, s. 147 i nast.

¹⁰¹ Por. D.M. Olson, *Demokratyczne instytucje legislacyjne...*, s. 149 i nast.

4.4. Strona proceduralna decydowania parlamentarnego

Każdy proces decyzyjny wymaga odpowiedniego *modus operandi*. Stworzenie właściwych procedur, zgodnie z którymi decydent będzie podejmował nielosowe rozstrzygnięcia, jest w ogóle warunkiem podjęcia decyzji, z kolei optymalizacja procedur, a przynajmniej ich właściwe ukształtowanie, sprzyja efektywności podejmowanych rozstrzygnięć¹⁰². Ponadto w przypadku decydowania parlamentarnego strona proceduralna jest wyjątkowo „wrażliwa”, i to z kilku powodów. Po pierwsze — co najważniejsze — dlatego, że parlament jest miejscem panowania procedur. Coraz częściej i chętniej utożsamia się legislatywę właśnie z procedurami, które mają zapewnić nie tylko samo podjęcie konkretnej decyzji, ale również jej właściwe oprządkowanie proceduralne, często stanowiące wartość *per se*. Jest to tym bardziej uzasadnione, że przecież często, m.in. dzięki zwartej i zdyscyplinowanej większości, podjęcie decyzji nie jest wcale trudne i skomplikowane. Mimo to, w sensie proceduralnym, organizuje się takie jej podejmowanie, aby zapewnić udział wszystkim czy prawie wszystkim podmiotom decydowania parlamentarnego (zwłaszcza zaś opozycji parlamentarnej). Potwierdza się w związku z tym aktualność sformułowania o funkcji deliberacyjnej, którą należy utożsamiać nie tylko z możliwością wszczęcia ważnej i przykuwającej uwagę debaty publicznej, nie tylko z faktycznym (często) przesunięciem podmiotu decydowania poza parlament (np. rząd lub partia, ewentualnie koalicja rządząca), ale również z zagwarantowaniem odpowiedniego udziału opozycji politycznej w izbie, która co prawda nie może zmienić danej decyzji w sensie meritum, lecz ma zapewnioną sposobność poddania jej ocenie (bardzo często krytycznej) i w ten sposób pokazania alternatywnego sposobu rozwiązania danej kwestii¹⁰³. Ma to szczególne znaczenie, gdyż uważa się, że decyzją jest dokonanie nielosowego wyboru spośród alternatywnych rozwiązań, jakie stoją przed podmiotem decydującym¹⁰⁴. W efekcie stworzenie proceduralnych warunków pokazania owej alternatywy, a więc stworzenie mechanizmu deliberacji parlamentarnej między rządem a opozycją jest często sednem procedur w obszarze decydowania parlamentarnego¹⁰⁵. Po drugie, swoista „wrażliwość” procedur parlamentarnych wynika z roli parlamentu jako forum artykulacji różnych, często sprzecznych, a nawet wykluczających się interesów. Dlatego tak istotne jest stworzenie mechanizmów, które owe sprzeczne, krzyżujące się podziały, niekiedy nawet antagonizmy, będą w stanie uzewnętrznić nie tylko po to, by je pokazać *erga omnes*, ale przede wszystkim po to, by w tyglu sprzecznych pomysłów, żądań i oczekiwań wybrać rozwiązanie najlepsze. Po trzecie, wspomniana

¹⁰² Por. J. Jaskiernia, *Regulacja prawna procedur parlamentarnych*, „Państwo i Prawo” 1994, nr 12, s. 18 i nast.

¹⁰³ Por. M.-A. Cohendet, *Droit constitutionnel...*, s. 295 i nast.

¹⁰⁴ To klasyczny sposób definiowania decyzji. Por. J. Zieleniewski, *Organizacje zespołów ludzkich*, Warszawa 1965, s. 406.

¹⁰⁵ Por. P. Laundry, *Les parlements dans le monde...*, s. 89 i nast.

„wrażliwość” procedur stosowanych w parlamencie wynika z oczywistego faktu transparentności prac narodowego organu przedstawicielskiego. Jawność prac parlamentarnych, która często — tak jak w Polsce — ma swoje konstytucyjne zakotwiczenie, jest tego najlepszym dowodem. Praca parlamentu i jego organów winna zatem być poddana społecznej ocenie i możliwości zweryfikowania; stąd tak wielkiego znaczenia nabiera aspekt proceduralny działalności legislatywy. Jawność, jako jedna z zasad działania parlamentu, ma jednak jeszcze jeden istotny wymiar, często pomijany albo marginalizowany. Jest nim nie tylko najbardziej oczywista jawność zewnętrzna, czyli — mówiąc w skrócie — dostępność prac parlamentarnych dla wszystkich podmiotów zewnętrznych, ale także tzw. jawność wewnętrzna, sprowadzająca się do konieczności zapewnienia rzetelnej informacji wszystkim podmiotom decydowania parlamentarnego. W tym drugim przypadku chodzi więc o to, by podmioty uczestniczące w decydowaniu parlamentarnym, niezależnie od ich statusu politycznego (i tego, czy popierają większość rządową czy też nie), mogły obiektywnie podjąć daną decyzję, dysponując pełną i fachową informacją¹⁰⁶. Po czwarte, „wrażliwość” procedur parlamentarnych jest prostą funkcją relewantności decyzji, jakie leżą w gestii parlamentu. Parlament, jako legislatywa, decyduje bowiem przede wszystkim o obowiązującym prawie, wiążącym wszystkich uczestników życia politycznego, w dodatku o prawie, które zaraz po konstytucji zajmuje najwyższe miejsce w hierarchii źródeł prawa. Ustawa — bo o niej mowa — będąca, z teoretycznego punktu widzenia, wyrazem woli powszechnej, w praktyce zaś pochodząca z parlamentu, jest aktem wyjątkowym, dlatego też procedura jej przyjmowania winna być wyjątkowa. Procedura ta powinna kojarzyć demokratyzm ustawy z tym, że jest ona aktem artikulacji *volonté générale*, z tym, że zajmuje eksponowane miejsce w systematyce źródeł prawa, i z tym w końcu, że pod względem zasięgu przedmiotowego jest ona aktem nieograniczonym¹⁰⁷. Jednak i inne decyzje parlamentu są na tyle daleko idące, że powinny być w jakiś szczególny sposób „obudowane” proceduralnie. Przykładem pierwszym z brzegu mogą być parlamentarne procedury związane z tworzeniem (wotum zaufania) i odwoływaniem (wotum nieufności) rządu, które coraz częściej i coraz szczegółowiej są reglamentowane. Po piąte wreszcie, „wrażliwość” decydowania na szczeblu parlamentarnym jest konsekwencją kolegialnego charakteru decydenta. Wiadomą jest przecież rzeczą, że stworzenie mechanizmu proceduralnego podejmowania decyzji w przypadku wszystkich organów wieloosobowych jest zawsze kwestią niebagatelną, przy czym nie chodzi tu wyłącznie o zachowanie demokratycznego statusu procedur (co oczywiste), ale również o ich skonstruowanie w sposób ekonomiczny, a jednocześnie możliwie najbardziej efektywny. Procedury w organach kolegialnych, zwłaszcza jeśli substrat osobowy tych organów z definicji jest bardzo niejednorodny, są

¹⁰⁶ Por. R. Stohanzl, *W sprawie organizacji naukowych służb doradczych parlamentu*, [w:] *Tworzenie prawa w demokratycznym...*, s. 201 i nast.

¹⁰⁷ Por. P. Avril, J. Gicquel, *Droit parlementaire...*, s. 169 i nast.

więc szczególnie istotne, bo muszą sprostać różnym, często sprzecznym (jak np. demokratyzm i efektywność) wymaganiom. Widać z tego najlepiej, że proceduralna strona decydowania parlamentarnego nie jest bynajmniej — jak można by powierzchownie sądzić — kwestią jedynie techniczną, ale ma swoje niemalże bezpośrednie przełożenie na tak doniosłe zagadnienia, jak demokratyczność procedur, ich ekonomiczność i efektywność.

Właściwe ukształtowanie procedur decydowania parlamentarnego jest więc przejawem prakseologii, co oznacza, że musi uwzględniać wiele rozmaitych, a w dodatku niekiedy wzajemnie sprzecznych kryteriów. Trzeba wszak ze sobą powiązać i kolegialność podmiotu decydującego, i pełną demokratyczność mechanizmów podejmowania decyzji, i jawność procesu decyzyjnego, i skuteczność całej procedury, i wreszcie ekonomikę procesu podejmowania decyzji, która nadto koliduje niemal ze wszystkimi wcześniejszymi założeniami dotyczącymi modelu decydowania parlamentarnego.

Strona proceduralna w przypadku decydowania parlamentarnego — jak każdego zresztą — jest jednocześnie tą, która bodajże najczęściej ulega zmianom i przekształceniom, motywowanym koniecznością uzyskiwania lepszych (z merytorycznego, proceduralnego i aksjologicznego punktu widzenia¹⁰⁸) decyzji. Mechanizm proceduralny decydowania parlamentarnego nie tylko jednak ulega zmianom, ale również — co wydaje się ważniejsze — podlega wyraźnemu procesowi prawnej instytucjonalizacji¹⁰⁹. O ile bowiem wcześniej procedury parlamentarne były niejako a priori przeznaczone do autonomicznej regulacji na poziomie regulaminu, o tyle obecnie obserwuje się trend w kierunku ich legalizacji, a nawet konstytucjonalizacji¹¹⁰. Oznacza to, że parlament traci powoli nieskrępowaną swobodę w określaniu własnych procedur, ponieważ część z nich jest regulowana na poziomie ustawowym, a czasami również i konstytucyjnym¹¹¹. Tradycyjny regulamin parlamentarny, przez długi czas stanowiący podstawę procedur stosowanych w izbie (izbach), stopniowo więc się dewaluje, a procedury parlamentarne, przynajmniej w swojej najważniejszej części, stają się materią ustawową, albo nawet i konstytucyjną. Ma to miejsce również w Polsce, gdyż Konstytucja z 1997 r. podjęła stosunkowo wiele kwestii proceduralnych, wcześniej traktowanych jako domena norm regulaminowych. Wystarczy wymienić: dość precyzyjne normy określające liczbę podpisów poselskich pod wnioskiem w sprawie wyrażenia Radzie Ministrów wotum nieufności (art. 158 ust. 1); najkrótszy termin poddania takiego wniosku pod głosowanie (art. 158 ust. 2);

¹⁰⁸ Szerzej o tym: J. Jaskiernia, *Kontekst aksjologiczny parlamentarnego trybu stanowienia ustaw*, [w:] *Zagadnienia prawa parlamentarnego*, red. M. Granat, Warszawa 2007, s. 318 i nast.

¹⁰⁹ Por. L. Domingo, *Les actes internes du Parlement. Étude sur l'autonomie parlementaire (France, Espagne, Italie)*, Paris 2008, s. 130 i nast.

¹¹⁰ Por. P. Avril, *Droit parlementaire et droit constitutionnel*, „Revue du Droit Public et de la Science Politique en France et à l'Étranger” 1984, s. 573 i nast.

¹¹¹ Por. L. Favoreu, *La constitutionnalisation du droit*, [w:] *L'unité du droit. Mélanges en hommage à Roland Drago*, Paris 1996, s. 25 i nast.

okres karencji dla kolejnego podobnego wniosku, z jednoczesnym wyjątkiem od niego (art. 158 ust. 2); określenie liczby podpisów poselskich pod wnioskiem w sprawie wotum nieufności odnoszącym się do pojedynczego członka Rady Ministrów (art. 159 ust. 1); szczegółowo określone, jeśli idzie o terminy, potrzebną większość i kworum, procedury wyrażania rządowi wotum zaufania (art. 154, 155); liczbę podpisów poselskich pod wnioskiem w sprawie pociągnięcia członka Rady Ministrów do odpowiedzialności konstytucyjnej (art. 156 ust. 2); procedurę tzw. czytań projektu ustawy w postępowaniu legislacyjnym i ich wyraźne ograniczenie do trzech (art. 119 ust. 1); wskazanie podmiotów, którym przysługuje prawo wnoszenia poprawek do projektów ustaw na etapie prac sejmowych (art. 119 ust. 2); prawo Marszałka Sejmu do niepoddania pod głosowanie poprawki, która uprzednio nie była przedłożona komisji (art. 119 ust. 3); przyznanie wnioskodawcy prawa do wycofania projektu ustawy do czasu zakończenia drugiego czytania (art. 119 ust. 4); określenie większości koniecznej do uchwalenia ustawy przez Sejm (art. 120); ustalenie konkretnego terminu udzielenia odpowiedzi na interpelację i zapytanie poselskie (art. 115 ust. 1). Wszystkie z przytoczonych norm to normy odnoszące się wprost do procedur parlamentarnych, które wcześniej albo nie były w ogóle umieszczane w konstytucji, albo przynajmniej nie były regulowane aż tak drobiazgowo. Bardzo często uznawano bowiem, że kwestie stricte techniczne i proceduralne (jak np. większość czy liczba podpisów pod danym wnioskiem, kworum bądź terminy poddania pod głosowanie określonych spraw) pozostają domeną parlamentu. Dzięki temu osiągnano kilka efektów na raz. Po pierwsze, dyscyplinowano materię konstytucyjną; po drugie, w sposób możliwie pełny respektowano zasadę autonomii parlamentarnej; po trzecie w końcu, pozwalano izbom na ewentualną zmianę postanowień regulaminowych, co poza samą polityczną swobodą działania (ocenianą negatywnie, ponieważ procedury mogły być w takiej sytuacji odpowiednio modyfikowane stosownie do arytmetyki parlamentarnej) gwarantowało też możliwość ich ewentualnej korekty wówczas, kiedy okazywały się wadliwe albo nieskuteczne. Jak widać, brak w konstytucji norm odnoszących się do procedur parlamentarnych był wynikiem swoiście pojmowanej prakseologii, tj. uznania, że nie mogą być one nadmiernie sztywne, że parlament (ustalając je we własnym regulaminie) winien dysponować możliwością ewentualnej zmiany procedur, po to, by zapewnić im możliwie dużą racjonalność i efektywność. Ponadto, pozostawianie materii techniczno-proceduralnej poza obrębem unormowania konstytucyjnego stanowiło wyraz respektu dla fundamentalnej zasady autonomii parlamentu, która ma wiele aspektów, a jednym z nich jest zapewnienie swobody określania procedur parlamentarnych samemu zgromadzeniu ustawodawczemu¹¹². W okresie dużo wcześniejszym (przełom XIX i XX wieku) było to także istotnym elementem uznania szczególnie doniosłej pozycji parlamentu, często przybierającej postać skrajną — w idei suwerenności parlamentu.

¹¹² Por. L. Domingo, *Les actes internes du Parlement...*, s. 167 i nast.

W konsekwencji podniesienie procedur parlamentarnych, zwłaszcza tych ewidentnie technicznych (czego przykładem może być konstytucyjne określenie terminu udzielenia odpowiedzi na zapytanie lub interpelację), do rangi norm konstytucyjnych jest istotnym novum, owszem — minimalizującym instrumentalne traktowanie procedur, ale zarazem nadmiernie mnożącym normy konstytucyjne, wprowadzającym do konstytucji normy niekoniecznie zasługujące na to. Jest także, jakkolwiek by na to patrzeć, formą ingerencji ustrojodawcy w zasadę autonomii, ponieważ eliminuje możliwość swobodnego, w tym także innego określenia procedur przez izbę (izby). Konstytucjonalizacja norm do tej pory leżących w zakresie swobodnego uznania parlamentu (czyli norm rezerwowanych dla regulaminu parlamentarnego) jest jednocześnie konsekwencją racjonalizacji parlamentu, która — poza ogólną zmianą ustrojową położenia parlamentu, zwłaszcza w jego relacjach z egzekutywą — polega także na jurydyzacji zagadnień do tej pory pozostających jedynie w sferze praktyki politycznej i odsyłających do jej zwyczajów i obyczajów¹¹³. Sięgając w przeszłość, należy bowiem pamiętać, że większość kwestii typowo proceduralnych była rozstrzygana w praktyce działania parlamentu, niekoniecznie znajdując swoje potwierdzenie w warstwie przepisów regulaminowych¹¹⁴. Powstające powoli prawo parlamentarne, którego główną częścią była sfera procedur parlamentarnych, pozostawało więc w dużej części prawem zwyczajowym i precedensowym (co widać szczególnie w Wielkiej Brytanii, ale również we Francji okresu III Republiki), a dopiero od niedawna przybrało formę prawa pisanego. Znakomitą egzemplifikacją tego zjawiska, aktualną również w Polsce, jest zasada dyskontynuacji prac parlamentarnych, która po dziś dzień nie jest wyartykułowana *expressis verbis* i ciągle ma status prawa zwyczajowego (niekiedy jednak umniejsza się jej rangę i sprowadza się dyskontynuację do postaci zaledwie zwyczaju). Niezależnie przy tym od tego, czy dyskontynuację potraktujemy jako zwyczaj czy też jako prawo zwyczajowe, jej treść (znaczenie) nie jest nigdzie zapisana wprost, niemniej powszechnie akceptuje się jej obowiązywanie¹¹⁵. W konsekwencji jedną z kluczowych zasad w odniesieniu do procedur parlamentarnych jest obecnie zasada braku kontynuacji nieskończonych postępowań ustawodawczych i uchwalodawczych przez parlament nowej kadencji. Zasada ta, także w Polsce, jest akceptowana do tego stopnia, że dzisiaj wszelkiego rodzaju wyjątki od niej znajdują swoje wyraźne odzwierciedlenie *à la lettre*, najczęściej w ustawie, w której swoiste przełamanie dyskontynuacji ma postać *lex specialis*. Jako przykład można tu podać ustawę z 24 czerwca 1999 r. o wykonywaniu inicjatywy ustawodawczej przez obywateli¹¹⁶, gdzie wprost przewiduje się, że projekty wniesione do Sejmu w trybie

¹¹³ Por. M. Prelot, *Introduction au droit parlementaire*, „Politique” 1963, nr 21/24.

¹¹⁴ Szerzej o tym: M. Laflandre, *Les sources du droit parlementaire sous la V^e République*, Paris 1996, s. 17 i nast.

¹¹⁵ Szerzej o tym: L. Garlicki, *Zasada dyskontynuacji prac parlamentarnych*, „Studia Iuridica” 1995, t. XXVIII, s. 45 i nast.

¹¹⁶ Dz.U. Nr 62, poz. 688.

inicjatywy ludowej nie podlegają zasadzie braku kontynuacji w Sejmie kolejnej kadencji. Również ustawa z 21 stycznia 1999 r. o sejmowej komisji śledczej¹¹⁷ dopuszcza warunkowo — jako odejście od dyskontynuacji — możliwość rozpatrzenia raportu końcowego komisji przez Sejm nowej kadencji, o ile nie zrobił tego Sejm tej kadencji, w której powołano daną komisję śledczą. Oba przykłady pokazują dowodnie, że wszelkie wyjątki od dyskontynuacji, po pierwsze, muszą być ujęte wprost, a nie domniemane, po drugie zaś — zawsze są ujęte w sposób niezwykle wąski. W odniesieniu do inicjatywy ludowej oznacza to, że projekty zainicjowane w trybie art. 118 ust. 2 podlegają prawu niekontynuacji w ograniczonym zakresie, tzn. odnoszącym się tylko do Sejmu kolejnej kadencji, a nie każdego innego Sejmu każdej innej kadencji. Innymi słowy, przełamanie zasady dyskontynuacji ma w tym przypadku incydentalny, jednorazowy charakter. Z kolei w przypadku ustawy o komisji śledczej, wyraźnie limitowany wyjątek od dyskontynuacji sprowadza się do tego, że przedmiotem kontynuacji nie są wszystkie prace komisji, ani w ogóle praca komisji śledczej, a jedynie rozpatrzenie wniosku końcowego takiej komisji przez Sejm in pleno. Skoro zatem — konkludując — zasada braku kontynuacji nie jest nigdzie sformułowana *expressis verbis*, a zarazem normy ustawowe przewidują wąsko określone wyjątki od niej, to znaczy, że sama dyskontynuacja jest obowiązującą zasadą (raczej prawa zwyczajowego aniżeli tylko zwyczaju prawnego), będąc dzięki temu istotnym elementem strony proceduralnej decydowania parlamentarnego.

Przykład dyskontynuacji i tego, że wyjątki od niej są umieszczane wprost w normach rangi ustawy, pokazuje kolejne interesujące zjawisko dotyczące procedur parlamentarnych. Jest nim coraz częstsze obejmowanie techniczno-proceduralnej strony pracy parlamentu gorsetem regulacji ustawowej. To również, podobnie jak konstytucjonalizacja postanowień proceduralnych, stanowi istotne *novum*, gdyż znowu osłabia wydzwięk konstytucyjnej normy statuującej zasadę autonomii parlamentu i odchodzi od tradycyjnego uznania, że sprawy mieszczące się „wewnątrz parlamentu”, a takimi są bezsprzecznie procedury w nim stosowane, są wyłączną domeną regulaminu izby (izb). Regulacja ustawowa niektórych przynajmniej zasad proceduralnych decydowania parlamentarnego powoduje bowiem, że w przedmiocie ich określenia decydentem staje się nie tylko sam parlament (co jest warunkiem zachowania autentycznej autonomii parlamentarnej), ale także podmioty zewnętrzne, tj. rząd czy głowa państwa, a w przypadku parlamentu złożonego (w Polsce — Sejmu i Senatu) również i druga izba parlamentarna. Dlatego legalizacja (czyli ujmowanie na poziomie ustawowym) procedur parlamentarnych godzi w zasadę autonomii parlamentarnej, ale z drugiej strony (analogicznie jak konstytucjonalizacja) podnosi ich rangę, czyniąc wprost wartością ustawową (konstytucyjną). W aspekcie politycznym chroni to również przed niebezpieczną instrumentalizacją norm techniczno-proceduralnych i ich modyfikowaniem czy nawet manipulowaniem w zależności od

¹¹⁷ Dz.U. Nr 35, poz. 321.

istniejącego układu polityczno-partyjnego w izbie¹¹⁸. To oczywiście nie znaczy, że podnoszenie postanowień proceduralnych do rangi przepisów ustawowych jest jedynie formą ochrony przed niedopuszczalną instrumentalizacją tych postanowień. Wciąż bowiem — również na podstawie wyraźnego przepisu konstytucyjnego (art. 112) — aktem najbardziej właściwym do określenia m.in. procedur parlamentarnych jest regulamin, odpowiednio, Sejmu albo Senatu. Stąd uznać wypada, że wszystkie przypadki, kiedy ustawa wkracza w domenę procedur sejmowych (senackich), są traktowane wyjątkowo, jako ekstraordynaryjna forma regulacji procedur stosowanych w parlamencie¹¹⁹. Jak się wydaje, można przy tym wskazać powody, dla których przyjmuje się, że to właśnie poziom ustawy, a nie regulaminu sejmowego (senackiego), jest najwłaściwszy dla detalizowania określonych¹²⁰ procedur. Powodem pierwszym jest sytuacja, w której prace parlamentarne albo ich skutki wykraczają poza typowe sprawy wewnętrzne, zwyczajowo ujmowane w ramach regulaminu. Chodzi więc o te wszystkie sytuacje, w których działania izby „wychodzą na zewnątrz”, dotyczą podmiotów całkowicie zewnętrznych i niezależnych w stosunku do parlamentu¹²¹. Na gruncie postanowień polskiej konstytucji uregulowanie sytuacji prawnej takich podmiotów wymaga bezwzględnie formy prawa powszechnie obowiązującego¹²². Skoro zatem taką formą nie jest regulamin Sejmu (ani Senatu), to należy sięgnąć do ustawy jako aktu powszechnie obowiązującego, a zarazem — w hierarchicznym modelu źródeł prawa — najwłaściwszego, bo zawieszonego pomiędzy konstytucją a aktem wykonawczym, czyli rozporządzeniem. Stąd właśnie konstytucja w dwóch przypadkach wyraźnie wymaga uregulowania danej kwestii (ogólnie rzecz biorąc odnoszącej się do procedur parlamentarnych) w ustawie. Pierwszym jest art. 111, dotyczący prawa Sejmu do powołania komisji śledczej „do zbadania określonej sprawy”. Przy tym ust. 2 art. 111 wprost przewiduje, że „tryb działania komisji śledczej określa ustawa”, co tym samym dezaktualizuje postanowienia art. 112, powierzającego regulaminowi sejmowemu kompetencję m.in. do określania organizacji wewnętrznej i porządku prac Sejmu oraz trybu powoływania i działalności jego organów. W wykonaniu przepisu art. 111 ust. 2 Sejm uchwalił wzmiankowaną już ustawę z 21 stycznia 1999 r. o sejmowej komisji śledczej. Jak się przy tym zaznacza, konieczność uregulowania trybu działania komisji śledczej w ustawie wynika właśnie z tego, że może ona, m.in. w charakterze świadków, powoływać podmioty całkowicie autonomiczne wzglę-

¹¹⁸ Por. M. Laflandre, *Les sources du droit parlementaire...*, s. 57 i nast.

¹¹⁹ Por. Z. Czeszejko-Sochacki, *Prawo parlamentarne...*, s. 27 i nast.

¹²⁰ Określonych, ponieważ regulacja ustawowa pozostaje zawsze wyjątkiem wobec regulacji właściwej, czyli operującej na poziomie regulaminu parlamentarnego.

¹²¹ Por. M. Laflandre, *Les sources du droit parlementaire...*, s. 35 i nast.

¹²² Co jest konsekwencją przyjęcia określonej, zamkniętej w sensie podmiotowym i przedmiotowym koncepcji źródeł prawa. Szerzej o tym: K. Działocha, „Zamknięcie” systemu źródeł prawa w Konstytucji RP, [w:] *W kręgu zagadnień konstytucyjnych. Profesorowi Eugeniuszowi Zwierchowskiemu w darze*, red. M. Kudej, Katowice 1999, s. 121 i nast.

dem Sejmu, a zatem niepodlegające władzy regulaminu sejmowego. Regulacja trybu działania komisji śledczej w ustawie jest więc przejawem podejścia prakseologicznego, ponieważ każda inna forma uregulowania tej kwestii narażałaby komisję śledczą na dysfunkcjonalność jej działań i niemożność zrealizowania podstawowego jej celu, jakim jest „zbadanie określonej sprawy”, dla którego musi ona bardzo często odwoływać się do podmiotów pozaparlamentarnych¹²³.

Drugim przypadkiem, kiedy konstytucja wyraźnie odwołuje się do ustawy jako podstawy uregulowania przynajmniej niektórych procedur parlamentarnych, jest art. 118 ust. 2 *in fine*. Stanowi on, że tryb postępowania w sprawie wykonywania inicjatywy ustawodawczej przez grupę co najmniej 100 000 obywateli polskich mających czynne prawo wyborcze do Sejmu „określa ustawa”. Oczywiście użyte w dyspozycji przepisu tegoż ustępu art. 118 Konstytucji sformułowanie „tryb postępowania” należy rozumieć szerzej — w tym sensie, że do ustawy ustrojodawca odsyła właściwie całość zagadnienia związanego z wykonywaniem inicjatywy ustawodawczej i jej rozpatrywaniem przez Sejm, o ile oczywiście przyjmuje ono postaci odrębne od zwykłego trybu ustawodawczego. Z drugiej jednak strony domeną wspomnianej ustawy nie może być pełna regulacja całego procesu ustawodawczego zainicjowanego projektem ludowym, gdyż ten — co do zasady — odbywa się podług reguł ogólnych, określonych w konstytucji i uszczegółowionych w regulaminie sejmowym. Powodem, dla którego konstytucja przewiduje dla trybu wykonywania inicjatywy obywatelskiej formę ustawy, jest znowu, analogicznie jak w przypadku art. 111, odniesienie regulacji do podmiotów zewnętrznych względem Sejmu, a dokładniej — kwantytatywnie określonej grupy obywateli, których sytuację prawną (tutaj postępowanie z wykonaniem projektu ustawy) może skutecznie wyznaczać jedynie ustawa jako akt powszechnie obowiązujący. Tak więc, procedura parlamentarna (przynajmniej częściowo) została uregulowana w akcie paralelnym względem regulaminu, tj. ustawie, na skutek w dużym stopniu „zewnętrznego” wobec Sejmu charakteru całej inicjatywy i w wyniku tego, że autorem inicjatywy jest podmiot niepodlegający władzy regulaminu parlamentarnego. Ustawodawca, zgodnie z tzw. pozytywnym obowiązkiem ustawodawcy zwykłego, uchwalił stosowną ustawę wykonującą dyspozycję art. 118 ust. 2 *in fine* Konstytucji, przyjmując 24 czerwca 1999 r. ustawę o wykonywaniu inicjatywy ustawodawczej przez obywateli¹²⁴.

Kolejnym powodem przyjmowania właściwości ustawy — a nie regulaminu sejmowego (senackiego) — w regulowaniu zagadnień techniczno-proceduralnych decydowania parlamentarnego jest pojawianie się nowych kwestii, które nie były znane w momencie przyjmowania konstytucji, a jednocześnie są na tyle relewantne z ustrojowego punktu widzenia, że nie mogą być po prostu umieszczone w regulaminie. W swoim całokształcie zmieniają one często wzajemne

¹²³ Por. M. Grzybowski, *Sejmowa komisja śledcza*, „Przegląd Sejmowy” 2001, nr 3, s. 45 i nast.

¹²⁴ Por. P. Uziębło, *Ustawa z 1999 roku o wykonywaniu inicjatywy ustawodawczej przez obywateli*, „Przegląd Sejmowy” 2000, nr 4, s. 47 i nast.

relacje między organami państwa, a ponadto — podobnie jak w przypadku pierwszego powodu — odnoszą się do podmiotów, które nie podlegają prostej regulaminowej zależności. Jako przykład tego rodzaju rozwiązania można podać ustawę z 11 marca 2004 r. o współpracy Rady Ministrów z Sejmem i Senatem w sprawach wynikających z członkostwa Rzeczypospolitej Polskiej w Unii Europejskiej¹²⁵. Wzmiankowana ustawa jest aktem wyjątkowym — i to z trzech powodów. Po pierwsze dlatego, że dotyczy bezpośrednio powiązań między legislatywą a egzekutywą, jakie pojawiły się w następstwie akcesji do Unii Europejskiej, będąc przez to swoistego rodzaju ustrojową konsekwencją tej akcesji, istotną tym bardziej, że jak dotąd niemającą postaci konstytucyjnej. Po drugie dlatego, że rzeczywiście określa ona nowe kompetencje Sejmu, Senatu i Rady Ministrów, przekraczając wyraźnie granice regulaminu parlamentarnego założone w art. 112 Konstytucji. Po trzecie zaś dlatego, że zasadniczy trzon uregulowań tej ustawy dotyczy właśnie procedur parlamentarnych związanych albo z implementacją prawa unijnego, albo z kooperacją z rządem w sprawie stanowiska RP prezentowanego na forum organów unijnych¹²⁶. Widać z tego, że ustawa ta wprawdzie odnosi się do podmiotu zewnętrznego względem autora regulaminu, ale przede wszystkim określa zupełnie nowe zakresy działania i kompetencje wszystkich trzech podmiotów (tj. Sejmu, Senatu i Rady Ministrów). Jest dzięki temu szczególnego rodzaju ustawą, gdyż materialnie operuje niemalże na poziomie konstytucyjnym, stąd zresztą pojawiają się ciągle postulaty przeniesienia części jej postanowień do konstytucji w momencie przeprowadzenia tzw. euronowelizacji, której zasadność nie jest już dzisiaj przez nikogo kwestionowana¹²⁷.

Bezsprzecznie jednak poziomem najbardziej właściwym dla określenia strony proceduralnej decydowania parlamentarnego jest regulamin Sejmu (Senatu)¹²⁸. Stosunkowo szeroki zakres unormowania regulaminowego zakłada *expressis verbis* sama Konstytucja, która w art. 112 wylicza obszary zastrzeżone dla regulaminu. Są nimi: 1) organizacja wewnętrzna Sejmu; 2) porządek prac Sejmu; 3) tryb powoływania i działalności jego organów; 4) sposób wykonywania konstytucyjnych i ustawowych obowiązków organów państwowych wobec Sejmu. Konstytucja w art. 112 *in fine* przewiduje jednocześnie wyraźnie, że regulamin sejmowy jest uchwalany przez Sejm, co należy odczytywać jako sposób zagwarantowania autonomii parlamentarnej, wykluczający udział innych pod-

¹²⁵ Dz.U. Nr 52, poz. 515.

¹²⁶ Szerzej o tym: P. Sarnecki, *Współpraca Rady Ministrów z Sejmem i Senatem przy wykonywaniu przez Polskę praw członkowskich w Unii Europejskiej*, „Przegląd Sejmowy” 2004, nr 5, s. 9 i nast.

¹²⁷ Szerzej o tym: *Zmiany w Konstytucji RP dotyczące członkostwa Polski w Unii Europejskiej*, red. P. Radzewicz, Warszawa 2010.

¹²⁸ Szerzej o tym: M. Kudej, *Regulamin Sejmu w świetle postanowień konstytucji i zasad autonomii*, [w:] *Parlament. Model konstytucyjny...*, s. 50 i nast.; L. Garlicki, *Regulamin Sejmu w systemie źródeł prawa*, „Przegląd Sejmowy” 1994, nr 4, s. 9 i nast.

miotów w stanowieniu norm regulaminowych¹²⁹. Dzięki temu regulamin Sejmu (i — odpowiednio — regulamin Senatu) stanowi przejaw autonomii parlamentarnej, będąc tzw. formalnym wyrazem tejże autonomii. Ceną za zachowanie pełnej niezależności w procesie stanowienia regulaminu jest pozbawienie go mocy powszechnie obowiązującej i sprowadzenie norm regulaminowych do postaci tzw. prawa wewnętrznego izby. Potwierdzają to zresztą enumeratywnie wskazane (w art. 112 Konstytucji) obszary zastrzeżone dla regulacji regulaminowej, które są wyraźnie zawężone do spraw wewnętrznych izby. Nawet bowiem stosunkowo najszersza strefa przekazana do właściwości regulaminu, jaką jest „sposób wykonywania konstytucyjnych i ustawowych obowiązków organów państwowych wobec Sejmu”, pokazuje niedwuznacznie, że regulamin parlamentarny nie może stwarzać nowych obowiązków albo inaczej ich kształtować, może jedynie sprecyzować sposób ich wykonywania względem Sejmu i jego organów. Siła normodawcza regulaminu sejmowego jest więc a priori ograniczona, co nadaje mu pozycję typowego „prawa wewnętrznego”. Jednakże regulamin Sejmu nie może być traktowany jako akt podporządkowany ustawie. Jego relacja do ustawy, mimo że jest on klasycznym prawem wewnętrznym, jest dużo bardziej zniuansowana. Uznać bowiem trzeba, w ślad za Trybunałem Konstytucyjnym, że regulamin Sejmu jest aktem paralelnym względem ustawy, co oznacza, iż między oboma aktami nie występuje reguła subordynacji. Stosunku ustawa–regulamin nie można więc rozpatrywać w kategoriach hierarchicznych. Oba akty są wszak względem siebie w pełni równoważne i operują dokładnie na tym samym poziomie. W efekcie — w materialnym znaczeniu — ustawa, z jednej strony, i regulamin parlamentarny, z drugiej, wzajemnie się uzupełniają, a co więcej, nie są względem siebie konkurencyjne. Granicą bowiem obu aktów jest dyspozycja art. 112 Konstytucji, która precyzując meritum regulaminu, jednocześnie wyklucza możliwość zawarcia go w ustawie. Dzięki temu ustawa pod względem przedmiotowym jest aktem „w zasadzie” nieograniczonym, ale owo „w zasadzie” oznacza właśnie, że to nieograniczenie doznaje uszczerbku w postaci zakresów materialnych wskazanych w treści przepisu art. 112. Dlatego właśnie przyjmuje się, że ustawa i regulamin Sejmu są względem siebie równoważne. Ustawa bowiem nie może skutecznie uregulować kwestii odesłanych do unormowania na poziomie regulaminowym, z kolei regulamin nie może rozszerzyć zakresu swojej regulacji i np. objąć spraw, których wprost nie wymienia art. 112. Pod względem przedmiotowym ustawa i regulamin parlamentarny są więc aktami względem siebie rozłącznymi, co powoduje, że nie dochodzi (a przynajmniej nie powinno dochodzić) do ewentualnej kolizji zakresów uregulowania. Z punktu widzenia litery prawa, ustawa nie może (nie powinna) nigdy wkroczyć w domenę zastrzeżoną dla regulaminu i vice versa. Oczywiście w praktyce rzecz taka może się zdarzyć, ale wówczas nie dojdzie do naruszenia jednego aktu przez drugi (jest to niemożliwe, gdyż nie ma między nimi relacji podporządkowania

¹²⁹ Por. Z. Czeszejko-Sochacki, *Prawo parlamentarne...*, s. 27, 28.

i oba pozostają na tym samym poziomie w hierarchii prawa), lecz do naruszenia konstytucji w tym punkcie, w jakim dokonuje ona wydzielenia z nieograniczonej materii ustawowej ściśle ograniczonej (i zamkniętej) materii regulaminowej.

Regulamin parlamentarny, jako akt najbardziej właściwy dla sprecyzowania strony proceduralnej decydowania parlamentarnego, odznacza się kilkoma cechami szczególnymi. Po pierwsze, jest osobnym aktem każdej z izb (a ponadto również Zgromadzenia Narodowego), co oznacza, że nie ma jednego „dużego” regulaminu, który zasięgiem swoich regulacji obejmowałby sprawy wewnętrzne Sejmu i Senatu. Po drugie, jest aktem trwałym w tym sensie, że nieograniczonym do jednej kadencji Sejmu (Senatu), tj. do tej kadencji, w której uchwalono dany regulamin. Po trzecie wreszcie, jest aktem pod względem materialnym równoległym wobec ustawy, co oznacza, że nie ma między nim a ustawą zależności o cechach hierarchii¹³⁰.

To, że regulamin parlamentarny nie jest aktem epizodycznym i że odznacza się on względną trwałością (jego skuteczność prawna nie jest ograniczona do czasu trwania jednej kadencji), najlepiej potwierdza fakt, iż obecny regulamin Sejmu został uchwalony 30 lipca 1992 r.¹³¹, zaś regulamin Senatu — 23 listopada 1990 r.¹³². Oczywiście oba akty były wielokrotnie nowelizowane, przy czym powody zmian wprowadzanych do regulaminów da się w pewien sposób usystematyzować¹³³. Pierwszym powodem zmian regulaminowych, w praktyce pociągających za sobą najdalej idące skutki, jest konieczność dostosowania regulaminu do konstytucji. Jako przykład tego motywu ingerencji w treść postanowień regulaminowych można podać zmiany regulaminu Sejmu z 6 marca 1993 r.¹³⁴, które dostosowały regulamin sejmowy do wymogów „małej konstytucji” z 17 października 1992 r. Z kolei zmiany wprowadzone 6 listopada 1997 r.¹³⁵, 28 października 1997 r.¹³⁶, 3 kwietnia 1998 r.¹³⁷, 4 października 2002 r.¹³⁸, a także zmiana przeprowadzona 19 grudnia 2008 r.¹³⁹ miały na celu synchronizowanie regulaminu z postanowieniami konstytucji z 1997 r. Warto przy tym zauważyć,

¹³⁰ Szerzej na temat regulaminu: W. Sokolewicz, *Regulamin Sejmu w świetle Małej Konstytucji*, „Studia Iuridica” 1995, t. XXVIII, s. 157 i nast.; L. Garlicki, *Konstytucja — regulamin Sejmu — ustawa*, „Przegląd Sejmowy” 2000, nr 2, s. 21 i nast.; A. Gwiżdż, *Istota i charakter prawny regulaminu sejmowego*, „Państwo i Prawo” 1962, nr 7, s. 49 i nast.; J. Repel, *Ze studiów nad genezą i rozwojem regulaminu parlamentarnego*, „Acta Universitatis Wratislaviensis” nr 169. Prawo, t. 36, Wrocław 1971, s. 115 i nast.

¹³¹ M.P. Nr 26, poz. 185 ze zm.

¹³² M.P. z 1991 r. Nr 2, poz. 11 ze zm.

¹³³ Szerzej o tym: J. Szymanek, J. Zaleśny, *Regulaminy parlamentarne w praktyce (w latach 1986–2002)*, [w:] *Polskie regulaminy parlamentarne. 1986–2002*, oprac. J. Szymanek, J. Zaleśny, Warszawa 2002, s. 27 i nast.

¹³⁴ M.P. Nr 13, poz. 89.

¹³⁵ M.P. Nr 82, poz. 794.

¹³⁶ M.P. Nr 80, poz. 779.

¹³⁷ M.P. Nr 10, poz. 181.

¹³⁸ M.P. Nr 47, poz. 690.

¹³⁹ M.P. Nr 53, poz. 469.

że ostatnia ze wspomnianych zmian nastąpiła dopiero po 11 latach od przyjęcia nowej konstytucji, co wskazuje najlepiej, że tempo dostosowania norm regulaminowych do konstytucji bywa różne. Drugim powodem inicjowania zmian regulaminowych są zmiany ustawodawstwa zwykłego, szczególnie w obszarze ustrojowym, kiedy to nowe instytucje albo rozwiązania wymuszają odpowiednie zmodyfikowanie regulaminów parlamentarnych. Przykładem tego rodzaju zmian, w praktyce mających bodajże najczęstsze zastosowanie, mogą być zmiany przeprowadzone w uchwałach z 15 lutego 1996 r.¹⁴⁰, z 4 lipca 1996 r.¹⁴¹ czy z 30 października 1996 r.¹⁴². Wreszcie jako trzeci powód zmian można podać chęć racjonalizacji i optymalizacji procedur parlamentarnych. Ilustracją tego typu nowelizacji są zmiany z 22 maja 1997 r.¹⁴³, z 19 marca 1999 r.¹⁴⁴ czy chociażby z 13 lipca 2000 r.¹⁴⁵.

Z powyższego zestawienia widać, że sfera proceduralna decydowania parlamentarnego jest bardzo zróżnicowana. Składają się na nią postanowienia konstytucyjne, postanowienia ustawowe i wreszcie postanowienia tzw. ustawy wewnętrznej, czyli regulaminu parlamentarnego (Sejmu i Senatu¹⁴⁶). Poza tym trzeba wziąć pod uwagę, że procedury parlamentarne mogą mieć również postać nieskodyfikowaną, czego egzemplifikacją jest zasada braku kontynuacji niedokończonych projektów ustaw i uchwał. Obok tego, niemalże w każdej kadencji Sejmu (Senatu) ujawniają się zwyczaje i obyczaje parlamentarne, które mają — czasami mniejszy, czasami większy — wpływ na sferę decyzji parlamentu¹⁴⁷. Niektóre z nich okazują się trwałe i są podtrzymywane przez parlamenty kolejnych kadencji, inne z kolei są zwyczajami epizodycznymi, zamkniętymi w ramach jednej kadencji Sejmu (Senatu)¹⁴⁸. Przykładem zwyczajów i obyczajów parlamentarnych może być chociażby zwyczaj wygłaszania przemówienia inauguracyjnego przez Marszałka Seniora i nowo wybranego Marszałka Sejmu. Innym zwyczajem jest praktykowanie zasady ogłaszania przerwy w obradach sejmowych na żądanie klubu poselskiego. Wreszcie przejawem pewnego obyczaju parlamentarnego jest praktykowana konsekwentnie zasada wybierania na stanowisko sekretarzy

¹⁴⁰ M.P. Nr 13, poz. 150.

¹⁴¹ M.P. Nr 43, poz. 419.

¹⁴² M.P. Nr 67, poz. 630.

¹⁴³ M.P. Nr 34, poz. 323.

¹⁴⁴ M.P. Nr 11, poz. 150.

¹⁴⁵ M.P. Nr 21, poz. 428.

¹⁴⁶ Obok tego pamiętać trzeba, że istnieje również, mający własną podstawę konstytucyjną, regulamin Zgromadzenia Narodowego.

¹⁴⁷ Przy czym, jak się zaznacza, stosunkowo dużo zwyczajów parlamentarnych wciąż, mimo konstytucjonalizacji i legalizacji prac parlamentarnych, utrzymuje autonomiczny status prawa parlamentarnego, w którym z oczywistych powodów musi być miejsce na tworzenie praktyk w pełni samodzielnych, niepodlegających jakiegokolwiek jurydyzacji. Por. J. Gicquel, *Sur l'autonomie du droit parlementaire*, [w:] *La Constitution et les valeurs. Mélanges en l'honneur de Dmitri Georges Lavroff*, Paris 2005, s. 189 i nast.

¹⁴⁸ Szerzej o tym: M.M. Wiszowaty, *Zwyczaj parlamentarny w Sejmie IV kadencji*, „Gdańskie Studia Prawnicze” 2004, t. XII, s. 323 i nast.

Sejmu posłów najmłodszych wiekiem. Jak widać, paleta zwyczajów i obyczajów parlamentarnych jest również mocno rozbudowana, co powoduje, że sfera procedur parlamentarnych w żadnym przypadku nie jest jednolita czy w jakiś inny sposób zuniformizowana. W każdej też kadencji Sejmu pozostaje miejsce dla ujawnienia się nowych, nieznanych wcześniej zasad postępowania, które mogą się okazać istotne z punktu widzenia *modus operandi* prac parlamentarnych.

4.5. Decydowanie parlamentarne w Polsce na tle innych państw członkowskich Unii Europejskiej

Przyjęte w Polsce rozwiązania dotyczące procedowania parlamentarnego nie odbiegają — z punktu widzenia pola decydowania, przedmiotu decydowania, strony podmiotowej i wreszcie stosowanych procedur — od rozwiązań przyjętych w pozostałych państwach członkowskich Unii Europejskiej¹⁴⁹. Oczywiście, mówiąc o zasadniczej tożsamości czy może — lepiej — analogii praktykowanych rozwiązań, należy mieć na myśli kwestie generalne. Widać tu bowiem stosunkowo dużo zróżnicowań i detali, które przesadzają o specyficzności niektórych przynajmniej rozwiązań¹⁵⁰. Należy do nich występujące tylko we Francji rozwiązanie, które polega na enumeratywnym wskazaniu zakresu decydowania parlamentarnego, co oznacza, że decyzji parlamentu (Zgromadzenia Narodowego) w ustroju V Republiki nie można w żadnym razie interpretować ekstensywnie, rozszerzając. Wręcz przeciwnie, zgodnie z ideą wyraźnego określenia, co parlamentowi wolno, uprawnienia Zgromadzenia (i Senatu) są restrykcyjnie pilnowane; sięgając zaś w głąb historii V Republiki, należy wspomnieć, że ustanowiona w 1958 r. Rada Konstytucyjna za główny przedmiot swoich działań miała właśnie sprawdzanie, czy parlament przypadkiem nie przekroczył konstytucyjnie określonych ram jego działalności. Jakby na drugim krańcu skali siły decyzyjnej parlamentu pozostaje parlament Zjednoczonego Królestwa, który mimo zmian i retuszy wciąż cieszy się szczególnymi przywilejami, stosownie do zasady suwerenności parlamentu, oznaczającej praktycznie nieograniczone możliwości decyzyjne¹⁵¹.

Pozostałe parlamenty państw członkowskich, funkcjonujące na podstawie demokratycznych reguł (w tym zwłaszcza podziału władz, legalizmu i pluralizmu), nie odbiegają zasadniczo od rozwiązań polskich. Zakres decydowania parlamentarnego jest wyznaczony tradycyjnymi funkcjami parlamentu (ustawodawstwo, kontrola, tzw. funkcja kreacyjna), a dzisiaj dochodzi do nich jeszcze funkcja europejska. Ta ostatnia jest oczywiście w rozmaity sposób instytucjonalizowana. Różna jest w związku z tym siła decyzji parlamentarnych w zakresie spraw

¹⁴⁹ Szerzej o tym: G. Campion, D. Lidderdale, *La procédure parlementaire en Europe. Étude comparée*, Paris 1955.

¹⁵⁰ Por. Y. Mény, Y. Surel, *Politique comparée...*, s. 256 i nast.

¹⁵¹ Por. R. Sands, *Zasady i tryb postępowania w brytyjskiej tradycji parlamentarnej*, „Przegląd Sejmowy” 1994, nr 4, s. 40 i nast.

unijnych (europejskich). Można tu wskazać przykłady zarówno parlamentów wyjątkowo słabych (Francja, Włochy), jak i parlamentów dysponujących znaczną mocą (Austria, Dania, Finlandia). W przypadku z kolei dwuizbowych legislatur można podać przykłady takich, w których uprawnienia europejskie koncentrują się w pierwszej izbie (Austria, Francja, Irlandia), przykłady równego traktowania izb (Włochy, Hiszpania), jak i przykłady szczególnego potraktowania izby drugiej (Niemcy), a nawet uznania jej za izbę nadrzędną (Wielka Brytania)¹⁵². Jeśli już pozostajemy przy problematyce dwuizbowości, to musimy zaznaczyć, że istotną różnicą odnoszącą się do kształtu procedur parlamentarnych jest sama kwestia budowy parlamentu. W obrębie Unii Europejskiej nie ma bowiem jednego, modelowego rozwiązania tej kwestii. Są wobec tego parlamenty dwuizbowe (Austria, Czechy, Belgia, Hiszpania, Holandia, Francja, Irlandia, Niemcy, Rumunia, Słowenia, Wielka Brytania, Włochy) oraz parlamenty jednoizbowe (Bułgaria, Dania, Grecja, Estonia, Finlandia, Litwa, Łotwa, Portugalia, Słowacja, Szwecja, Węgry). Jasną jest przy tym rzeczą, że kwestia struktury parlamentu i to, czy pozostaje on jedno- czy dwuizbowy, ma swoje dalsze reperkusje w ewentualnym komplikowaniu procedur parlamentarnych. Dlatego pośród parlamentów dwuizbowych można wyróżnić: te, które odznaczają się pełnym egalitaryzmem, co oznacza absolutną równość obu izb (Rumunia, Włochy); te, dla których równość izb jest selektywna, a zatem występuje jedynie w niektórych dziedzinach aktywności parlamentu (Belgia, Czechy, Francja, Niemcy); wreszcie te, dla których regułą jest wyraźna dominacja izby pierwszej, co sprowadza drugą izbę do roli elementu wspomagającego czy doradczego (Austria, Hiszpania, Słowenia). Z punktu widzenia procedur parlamentarnych najciekawszym przypadkiem są oczywiście parlamenty symetryczne, gdyż wymagają takiego ułożenia mechanizmu podejmowania decyzji, który, po pierwsze, zapewni każdej izbie możliwość zajęcia stanowiska, po drugie zaś, stworzy odpowiednią procedurę na wypadek zaistnienia rozbieżności zdań. Istnieje kilka wariantów takiej procedury. Należy do nich tzw. system nawetkowy, oznaczający przesyłanie spornej kwestii z izby do izby, aż do skutku, tj. do momentu, kiedy kwestia ta albo zostanie zaaprobowana przez obie izby, albo definitywnie odrzucona (Włochy, częściowo Francja). Procedurą koncyliacyjną może być również powołanie komisji wspólnej (mieszanej), w której łonie ma się poszukiwać upragnionego kompromisu między obiema izbami (Niemcy, Rumunia). Wreszcie, specyficzną procedurą rozjemczą może być praktykowana w Rumunii metoda wspólnych obrad obu izb i podjęcia na nich finalnego rozstrzygnięcia¹⁵³. Widać z tego, że gama możliwych procedur parlamentarnych jest szeroka, a to, jakie ostatecznie procedury mają zastosowanie, warunkują różne czynniki: tradycja, chęć optymalizacji procedur itp., itd.

¹⁵² Por. *National Parliaments and the European Union*.

¹⁵³ Szerzej o tym: J. Szymanek, *Postępowanie mediacyjne w parlamencie dwuizbowym*, „Przegląd Sejmowy” 2004, nr 5, s. 47 i nast.

Niezależnie jednak od katalogu funkcji, jakie przypisuje się parlamentowi, właściwie wszędzie można zauważyć zmniejszanie się zakresu i znaczenia funkcji kontrolnej, zwłaszcza na skutek trwałych i wyjątkowo stabilnych układów i zależności polityczno-partyjnych na linii rząd–opozycja¹⁵⁴. W ten sposób funkcja kontrolna traci swój impet, gdyż jej podstawowe narzędzie, jakim jest możliwość zdymisjonowania gabinetu, ulega marginalizacji, zgodnie z zasadą, że parlament nie będzie strzelał gola do własnej bramki. Stąd rzeczywiście w demokracjach parlamentarnych Unii Europejskiej praktyczne znaczenie wotum nieufności wyraźnie słabnie (szczególnie w Wielkiej Brytanii, Hiszpanii, Niemczech)¹⁵⁵. W zamian wzrasta znaczenie funkcji deliberacyjnej, która ogranicza się do aranżowania debaty w ważnych i przykuwających uwagę publiczną sprawach. Stworzenie możliwości przeprowadzenia autentycznego dyskursu jest dzisiaj wobec tego jednym z głównych wyzwań dla parlamentu. W efekcie współczesny parlament powraca niejako do swoich źródeł, gdyż powstał on jako forum wymiany myśli i poglądów, miejsce, w którym się mówi (*parler* — fr. ‘mówić’).

Wybrana literatura uzupełniająca

- Bałaban A., *Pozycja ustrojowa i funkcje Sejmu RP*, Warszawa 2011.
- Bożyk S., *Sejm w systemie organów państwowych RP*, Warszawa 2009.
- Elementy praktyki sejmowej pod rządami Konstytucji RP (1997–2007), red. A. Szmid, Gdańsk 2008.
- Grzeszczak R., *Parlamenty państw członkowskich w Unii Europejskiej*, Wrocław 2004.
- Jaskiernia J., *Zasady demokratycznego państwa prawnego w sejmowym postępowaniu ustawodawczym*, Warszawa 1999.
- Kuciński J., *Legislatura — egzekutywa — judykatura. Konstytucyjne instytucje i mechanizmy służące równowadze władz w polskim systemie trójpodziału*, Warszawa 2010.
- Kudej M., *Postępowanie ustawodawcze w Sejmie RP*, Warszawa 2002.
- Małajny R.M., *Trzy teorie podzielonej władzy*, Warszawa 2002.
- Mojak R., *Parlament a rząd w ustroju Trzeciej Rzeczypospolitej Polskiej*, Lublin 2007.
- Olson D.M., *Demokratyczne instytucje legislacyjne. Ujęcie porównawcze*, przeł. J.S. Kugler, Warszawa 1998.
- Polskie regulaminy parlamentarne. 1986–2002*, oprac. J. Szymanek, J. Zaleśny, Warszawa 2002.
- Tryb ustawodawczy a jakość prawa*, red. J. Wawrzyniak, Warszawa 2005.
- Zagadnienia prawa parlamentarnego*, red. M. Granat, Warszawa 2007.
- Zientarski, *Organizacja wewnętrzna Senatu. Studium prawno-ustrojowe*, Toruń 2011.
- Zubik M., *Organizacja wewnętrzna Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2003.

¹⁵⁴ Por. Y. Mény, Y. Surel, *Politique comparée...*, s. 285, 286.

¹⁵⁵ Por. S. Sagan, *Współpraca parlamentu i rządu w Szwecji*, Katowice 1989, s. 37 i nast.

Rozdział 5

DECYDOWANIE PRZEZ PREZYDENTA RP

5.1. Pole decydowania przez Prezydenta RP

Sprecyzowanie pola decydowania głowy państwa tylko pozornie wydaje się czymś prostym i nienastępującym większych kłopotów. Wiadomo przecież, że w przypadku prezydenta pole to, co do zasady, wyznacza najogólniejsza — a przez to i bardzo pojemna — konstytucyjna charakterystyka urzędu, która przypisuje głowie państwa pewne konwencjonalne funkcje (zadania albo role ustrojowe)¹. Pierwszą z nich, najczęściej przywoływaną, jest funkcja najwyższego reprezentanta, zarówno w stosunkach wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Jest to funkcja tradycyjnie przypisywana głowie państwa, stąd nie budzi żadnych zastrzeżeń potraktowanie prezydenta (tak jak każdej głowy państwa) jako najwyższego reprezentanta, ze wszystkimi wynikającymi z tego konsekwencjami (m.in. prawo do czynnej i biernej legacji)². Ilustracją sposobu konstytucyjnego wyśłowienia tej funkcji może być przepis art. 93 zd. 1 konstytucji chorwackiej, na podstawie którego prezydent „jest przedstawicielem i reprezentantem Republiki Chorwacji w kraju i za granicą”. Podobną funkcję wyznacza prezydentowi art. 102 konstytucji Słowenii, zgodnie z którym „prezydent reprezentuje Republikę Słowenii”, albo przepis art. 77 zd. 2 konstytucji Litwy, na podstawie którego „Prezydent Republiki reprezentuje Państwo Litewskie”. Analogicznie, funkcję najwyższego reprezentanta ujmuje także art. 120 konstytucji Portugalii³. Wyraźne ograniczenie do reprezentacji wyłącznie zewnętrznej przewiduje z kolei konstytucja Austrii, która w art. 65 ust. 1 stanowi, że „prezydent Federalny reprezentuje republikę na zewnątrz”. Podobnie czyni zresztą niemiecka ustawa zasadnicza, która w art. 59 ust. 1 wprost deklaruje, że prezydent „reprezentuje Federację międzynarodowoprawnie” (*Bundespräsident vertritt den Bund völkerrechtlich*). Niemniej jasną jest rzeczą, że — z samej istoty sprawowanego

¹ Por. P. Sarnecki, *Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz do przepisów*, Kraków 2000, s. 28 i nast.

² Szerzej o tym: L. Antonowicz, *Konstytucyjne ujęcie kompetencji międzynarodowej głowy państwa polskiego (zarys rozwoju)*, [w:] *Konstytucyjny ustrój państwa. Księga jubileuszowa Profesora Wiesława Skrzydły*, red. T. Bojarski, Lublin 2000, s. 25 i nast.

³ „Prezydent Republiki reprezentuje Republikę Portugalską”.

urzędu — jest on również najwyższym przedstawicielem w stosunkach wewnętrznych. Reprezentowanie państwa, w dodatku na najwyższym szczeblu, jest więc integralnie związane z osobą będącą głową państwa, bez względu na sposób wyartykułowania tego w przepisie konstytucyjnym, i odnosi się do stosunków zarówno *ad intra*, jak i *ad extra*⁴. Co więcej, jest ono uznawane za konieczną funkcję głowy państwa, nawet jeśli regulacja konstytucyjnego stanowiska prezydenta pomija ją całkowitym milczeniem, co — jak wiemy — ma miejsce w wielu obowiązujących ustawach zasadniczych, a historycznie rzecz biorąc było rozwiązaniem wręcz typowym. Inną funkcją prezydenta, dzisiaj traktowaną również jako „oczywista”, jest funkcja strażnika konstytucji⁵. Jest ona wprost ujmowana w tych wszystkich postanowieniach ustawy zasadniczej, które docelowo mają stanowić kanwę najbardziej ogólnego, a jednocześnie lapidarnego opisu charakteru urzędu głowy państwa. Wystarczy wskazać przykład dyspozycji z przepisu art. 5 konstytucji Francji, zgodnie z którym prezydent „czuwa nad przestrzeganiem konstytucji” (*veille au respect de la constitution*)⁶. W ten sam sposób ujmuje się funkcję strażnika konstytucji w odniesieniu do prezydenta Rumunii (art. 80 ust. 2) oraz Polski (art. 126). Funkcja ta, poza tym, że zobowiązuje piastuna urzędu prezydenckiego do przestrzegania konstytucji, nakłada na niego również obowiązek czuwania nad tym, aby inne organy państwa swoimi działaniami i zaniechaniami nie doprowadzały do stanu naruszenia prawa, co czasami wiąże się również z podejmowaniem przez głowę państwa określonych środków zaradczych o charakterze naprawczym bądź antycypującym ewentualne naruszenie konstytucji⁷. Widać z tego najlepiej, że funkcja strażnika konstytucji stwarza głowie państwa swoistą klauzulę aktywności, nie zamykając — jak robi to funkcja najwyższego reprezentanta — prezydenta w emploi mistrza ceremonii na wystawach chryzantem⁸. W innej nieco stylistyce, ale w kształcie merytorycznym znaczącym dokładnie to samo, funkcja strażnika konstytucji

⁴ Wynika to z ewolucji instytucji głowy państwa. Szerzej o tym: W.J. Wołpiuk, *Instytucja prezydenta. Geneza i rozwój*, [w:] *Konstytucja i władza we współczesnym świecie. Doktryna — prawo — praktyka. Prace dedykowane profesorowi Wojciechowi Sokolewiczowi na siedemdziesięciolecie urodzin*, red. M. Kruk, Warszawa 2002, s. 308 i nast.

⁵ Por. np.: P. Sarnecki, *Prezydent jako organ czuwający nad przestrzeganiem konstytucji*, „Państwo i Prawo” 1990, nr 11, s. 14 i nast.; J. Jaskiernia, *Charakterystyka prawna funkcji Prezydenta RP czuwania nad przestrzeganiem Konstytucji*, [w:] *Prawa człowieka, społeczeństwo obywatelskie, państwo demokratyczne. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Pawłowi Sarneckiemu*, red. P. Tuleja, M. Florczak-Wątor, S. Kubas, Warszawa 2010, s. 294 i nast.

⁶ Szerzej o tym: E. Popławska, *Prezydent V Republiki Francuskiej jako strażnik konstytucji*, [w:] *Prawo na Zachodzie. Studia źródeł prawa w systemie demokratycznym*, red. W.J. Wołpiuk, Warszawa 1992, s. 139 i nast.

⁷ Co czasami rodzi nawet ryzyko nadmiernego uaktywniania się głowy państwa, zwłaszcza jeśli głowa państwa, odwołując się do swojej roli strażnika konstytucji, zaczyna podejmować działania, które zmierzają do interpretacji konstytucji oraz narzucania tej interpretacji innym. Por. R. Romi, *Le Président de la République interprète de la constitution*, „Revue du Droit Public et de la Science Politique en France et à l'Etranger” 1987, nr 5, s. 1265 i nast.

⁸ Por. B. Branchet, *La fonction présidentielle sous la V^e République*, Paris 2008, s. 85.

została przypisana prezydentowi Rosji: art. 80 ust. 2 nazywa prezydenta „gwarantem konstytucji”. Użyte w tym przepisie pojęcie gwaranta jest często odnośzone do kolejnej funkcji przyznawanej prezydentowi, mianowicie funkcji gwaranta suwerenności, niepodległości albo integralności terytorialnej. W tym ujęciu prezydent (głowa państwa) jest postrzegany jako depozytariusz wartości najcenniejszych dla państwa jako takiego, tj. poszanowania jego niezależności i suwerenności w stosunkach międzynarodowych⁹. Przykładem sposobu konstytucyjnego wyrażenia tej funkcji może być dyspozycja przepisu art. 120 konstytucji Portugalii, stwierdzająca, że prezydent „gwarantuje niepodległość narodową”. W rozwiniętej postaci wzmiankowaną funkcję powierza prezydentowi konstytucja Rumunii, zgodnie z którą prezydent „jest gwarantem narodowej niepodległości, jedności oraz integralności terytorialnej kraju”. Także konstytucja Rosji przewiduje, że prezydent „podejmuje kroki mające na celu ochronę suwerenności Federacji Rosyjskiej, jej niepodległości i integralności państwowej” (art. 80 ust. 2). Również prezydent Ukrainy został nazwany w konstytucji „gwarantem suwerenności państwa” i „integralności terytorialnej” (art. 102 zd. 2)¹⁰. Funkcja gwaranta suwerenności (niepodległości państwowej), przynajmniej w pewnym sensie, jest skorelowana z funkcją najwyższego przedstawiciela. Ta druga wiąże się bowiem nie tylko z czynnościami stricte protokolarnymi i ceremonialnymi, ale również z obowiązkiem troski (dbałości) o utrzymanie atrybutów państwa jako podmiotu prawa międzynarodowego, co widać zwłaszcza na tle rozwiązań niemieckich, gdzie reprezentacja międzynarodowoprawna idzie w parze z międzynarodowym promowaniem kraju, obejmującym swoim zasięgiem również działania noszące cechy gwarantowania suwerenności, niezależności i integralności terytorialnej¹¹. Oczywiście omawiana funkcja jest też w jakimś sensie powiązana z funkcją najwyższego dowódcy (zwierzchnika) sił zbrojnych, co także jest rozwiązaniem standardowym, jeśli chodzi o sposób konstytucyjnego wyrażenia specyfiki urzędu głowy państwa¹². Wyrażnie wiąże obie funkcje (tj. gwaranta suwerenności i dowódcy sił zbrojnych) konstytucja Chorwacji, która stwierdza, że prezydent „odpowiada za obronę niepodległości i terytorialnej integralności Republiki” (art. 93 zd. 3) i z tego m.in. tytułu jest „naczelnym dowódcą Sił Zbrojnych Republiki Chorwacji” (art. 99 zd. 1). Również w myśl regulacji słoweńskich prezydent „jest najwyższym dowódcą sił obronnych” (art. 102 *in fine* konstytucji). Także węgierski prezydent,

⁹ Por. J. Ciapała, *Prezydent w systemie ustrojowym Polski (1989–1997)*, Warszawa 1999, s. 179 i nast.

¹⁰ Wypada dodać, że funkcja ta jest w doktrynie ukraińskiej wyjątkowo mocno eksponowana. Por. A. Olechno, *Instytucja Prezydenta w systemie konstytucyjnym organów Ukrainy (1996–2005)*, Toruń 2009, s. 102 i nast.

¹¹ Szerzej o tym: M. Bożek, *Instytucja Prezydenta Republiki Federalnej Niemiec*, Warszawa 2007, s. 195 i nast.

¹² Przykładem państwa, w którym prezydent nie pełni jednocześnie funkcji zwierzchnika sił zbrojnych, jest Islandia, co jednak wynika nie tyle z innego sposobu ukształtowania roli (funkcji) prezydenta, co z racji nieistnienia w Islandii sił zbrojnych.

zgodnie z postanowieniem § 29 ust. 2 konstytucji, „jest naczelnym dowódcą sił zbrojnych”. Atrybuty naczelnego dowódcy ewentualnie — w innej nieco konwencji terminologicznej — zwierzchnika sił zbrojnych są zatem pewnym stałym elementem w aranżacji ustrojowego stanowiska głowy państwa. Potwierdza to francuska konstytucja, która w art. 15 czyni prezydenta zwierzchnikiem sił zbrojnych (*le chef des armées*). Zarazem jednak owo zwierzchnictwo, nazwane dowodzeniem armią, nie idzie w parze z realnym dowodzeniem siłami zbrojnymi. Funkcja ta jest więc generalnie swego rodzaju sposobem konstytucyjnego dowartościowania głowy państwa i mocnego podkreślenia jej ustrojowego znaczenia. Widać to szczególnie wyraźnie w greckiej konstytucji, która stwierdza, z jednej strony, że „prezydent jest zwierzchnikiem Sił Zbrojnych kraju”, z drugiej jednak, że „rzeczywiste dowództwo nad nimi sprawuje rząd” (art. 45). Funkcja zwierzchnika sił zbrojnych (niezależnie od słownego jej ujęcia) jest więc pewnego rodzaju figurą retoryczną, która wprawdzie wyraźnie akcentuje znaczenie prezydenta, jednakże nie daje mu realnej *pouvoir*. Mimo to wyznacza, w jakimś sensie, pole jego decyzji, bo choć prezydent jako *chef des armées* jest pozbawiony rzeczywistych uprawnień dowódczych, to jednak posiada określonego rodzaju kompetencje, które znajdują się — ogólnie mówiąc — w polu „sił zbrojnych”¹³. Wystarczy wskazać chociażby nadawanie stopni wojskowych, zarządzanie mobilizacji czy też uprawnienia związane z wprowadzaniem stanów nadzwyczajnych, gdzie najczęściej głowa państwa, właśnie z tytułu funkcji gwaranta niepodległości i (lub) zwierzchnika sił zbrojnych, dysponuje pewnymi (mniejszymi lub większymi) kompetencjami¹⁴.

Wspomniane trzy funkcje (reprezentant państwa; strażnik konstytucji; gwarant suwerenności i niepodległości) stanowią niemalże standardowy repertuar funkcji prezydenta, szczególnie w modelu zrjonalizowanej (skorygowanej) prezydentury, polegającej m.in. na wyraźnym konstytucyjnym zdefiniowaniu charakteru urzędu głowy państwa¹⁵. Współczesne konstytucje odchodzą bowiem od rozwiązań klasycznych, w których role ustrojowe prezydenta były zawarte jedynie *implicite* i w pewnym sensie odkodowywane z ogólnej specyfiki urzędu¹⁶. Nawet jednak w przypadkach niezwykle lakonicznego uregulowania instytucji prezydenta, a więc pominięcia klauzul ogólnych, identyfikujących specyfikę

¹³ Por. np. J.-C. Zarka, *Le Président de la V^e République*, Paris 2006, s. 113 i nast.

¹⁴ Szerzej o tym: J. Czajowski, *Zwierzchnictwo Prezydenta RP nad Siłami Zbrojnymi w świetle praktyki stosowania Konstytucji RP z 1997 roku*, [w:] *System rządów Rzeczypospolitej Polskiej. Założenia konstytucyjne a praktyka ustrojowa*, red. M. Grzybowski, Warszawa 2006, s. 65 i nast.

¹⁵ A z takim modelem prezydentury mamy do czynienia coraz częściej, nawet w tych systemach ustrojowych, które mechanizmy korekty konstytucyjnego stanowiska szefa państwa ograniczyły do minimum. Szerzej o tym: P. Sarnecki, *Konstytucyjna pozycja prezydenta wybieranego przez parlament w państwach Europy Środkowo-Wschodniej*, [w:] *Prawo, parlament i egzekutywa we współczesnych systemach rządów. Księga poświęcona pamięci Profesora Jerzego Stembrowicza*, red. S. Bożyk, Białystok 2009, s. 330 i nast.

¹⁶ Szerzej o tym: J. Rogowicz, *Istota władzy głowy państwa we współczesnym prawie konstytucyjnym*, Warszawa 1932.

urzędu (np.: Czechy, Finlandia, Irlandia, Islandia, Łotwa, Włochy), funkcje te są uznawane za oczywiste i niepodlegające dyskusji, co podkreślają formuły przysięgi prezydenta, które akcentują m.in. przestrzeganie konstytucji czy też dbałość o zachowanie narodowej suwerenności (np.: Albania, Czechy, Finlandia, Grecja, Włochy). Przykładem pierwszym z brzegu może tu być rota przysięgi prezydenta Albanii, w której prezydent zobowiązuje się przestrzegać konstytucji i praw kraju oraz bronić niepodległości państwa (art. 88 ust. 4 konstytucji).

Oczywiście nie wszystkie z tych funkcji dają podstawę do bardziej zaangażowanej postawy głowy państwa. Niektóre wprost zakładają jej powściągliwość i umiar w wykonywaniu swoich obowiązków, tak jak ma to miejsce w przypadku funkcji najwyższego reprezentanta państwa, która raczej nie przewiduje nadmiernej aktywności prezydenta i najlepiej odpowiada schematowi, w którym pełni on rolę czynnika ceremonialnego i dekoracyjnego¹⁷. Inne z kolei pozwalają na bardziej kreatywne zachowanie prezydenta, stwarzając pewien margines swobody, czego przykładów dostarcza funkcja strażnika konstytucji¹⁸. Czasami jest ona bowiem pretekstem do podejmowania działań bardziej stanowczych, nie tylko ograniczonych do skrupulatnego przestrzegania konstytucji, ale również jej interpretowania, a nawet rozwijania, co — jak wiadomo — wychodzi już stanowczo poza schemat prezydentury malowanej, pozbawionej realnej zdolności samodzielnego działania¹⁹. Mniejszy potencjał, ale również z możliwością rozszerzenia zakresu działań prezydenta, zakłada funkcja gwaranta niepodległości, która prezydentowi jako głowie państwa powierza ochronę wartości najcenniejszych z punktu widzenia państwa, tzn. jego suwerenności i integralności terytorialnej. Oczywiście w normalnych czy też zwyczajnych okolicznościach funkcja ta jest jedynie konstytucyjnym decorum, ponieważ pozwala znakomicie podkreślić eksponowany status ustrojowy głowy państwa, bez jednoczesnego dawania jej do ręki konkretnych uprawnień. Jednak w okolicznościach szczególnych, ekstremalnych może ona być odskocznią do podjęcia przez głowę państwa działań ekstraordynaryjnych, wychodzących nawet poza gorset regulacji konstytucyjnej, jednak motywowanych chęcią utrzymania status quo²⁰. Wyrażała to zresztą znakomicie niemiecka konstrukcja stanu wyższej konieczności państwowej, która pozwalała głowie państwa pójść o wiele dalej aniżeli w stanie zwykłego (normalnego) funkcjonowania państwa. W rezultacie, z jednej strony stan wyższej konieczności państwowej, z drugiej zaś przypisana głowie państwa rola gwaranta państwa (również określona w ustawie zasadniczej) stwarzały głowie państwa pretekst do wprowadzenia legalnej dyktatury i *sui generis* zawieszenia konstytucji²¹.

¹⁷ Co bardzo dobrze ilustrują rozwiązania niemieckie. Por. M. Bożek, *Instytucja prezydenta...*, s. 195 i nast.

¹⁸ Por. J. Massot, *La présidence de la République en France*, Paris 1977, s. 90 i nast.

¹⁹ Por. P. Ardant, *L'article 5 et la fonction présidentielle*, „Pouvoirs” 1987, nr 41, s. 37 i nast.

²⁰ Co widać bardzo dobrze we Francji okresu V Republiki. Por. B. Branchet, *La fonction présidentielle...*, s. 95 i nast.

²¹ Szerzej o tym: K. Grzybowski, *Dyktatura prezydenta Rzeszy*, Kraków 1934.

Oczywiście, „dyktatura prezydenta Rzeszy” z okresu weimarskiego jest dzisiaj nie do pomyślenia, ale jej ślady odnajdziemy choćby w regulacji z art. 16 konstytucji V Republiki. Również inne konstytucje, choć może nie w takim stopniu, potencjalnie są źródłem wyjątkowej aktywności głowy państwa właśnie z tego tytułu, że została ona uznana za gwaranta suwerenności, niepodległości i integralności terytorialnej²².

Okazuje się więc, że — zrozumiąle z punktu widzenia prób osadzenia prezydentury w sztywnych ramach konstytucji — sprecyzowanie funkcji głowy państwa nie eliminuje wcale możliwości podejmowania działań, w pewnych przynajmniej sytuacjach, przekraczających wyznaczone linie demarkacyjne²³. Nazwanie w konstytucji wprost funkcji prezydenta (wszystkich, niektórych albo tylko najważniejszych) ma więc na celu wskazanie jedynie głównych czy też podstawowych obszarów (zakresów) jego aktywności, a przez to także podanie ogólnej charakterystyki sprawowanego urzędu, bynajmniej nie zaś restrykcyjne zamknięcie w wyznaczonych ramach²⁴. Świadczy o tym najlepiej funkcja arbitra bądź, w nieco innej konwencji językowej, moderatora²⁵ albo — jeszcze inaczej — piastuna władzy regulacyjnej (*pouvoir régulatrice*)²⁶. Otóż, znowu na fali zabiegów modernizacyjnych, uznano w pewnym momencie, że obok klasycznych funkcji głowy państwa (reprezentacja, ochrona konstytucji, gwarantowanie suwerenności państwowej) istnieje funkcja być może najważniejsza, stanowiąca sedno instytucji prezydenta (szerzej zaś — głowy państwa w ogóle), a mianowicie sprawowanie arbitrażu politycznego²⁷. Do dziś klasycznym sposobem wyartykułowania tej funkcji jest sformułowanie z art. 5 konstytucji V Republiki, gdzie wprost jest mowa o tym, że prezydent „przez swój arbitraż zapewnia prawidłowe funkcjonowanie władz publicznych” (*il assure, par son arbitrage, le fonctionnement régulier des pouvoirs publics*). W jakimś sensie, do wzorca francuskiego nawiązuje konstytucja Hiszpanii, która — choć monarchiczna — kreśli obraz głowy państwa podług schematu typowego dla republikańskiego prezydenta. Zawierając w art. 56 ust. 1 główną charakterystykę monarchy, stanowi wyraźnie, że król „sprawuje arbitraż i moderuje prawidłowe funkcjonowanie instytucji” (*il arbitre et tempère le fonctionnement régulier des institutions*). Przyjęty we Francji sposób

²² Por. J. Lamarque, *La théorie de la nécessité et l'article 16 de la Constitution de 1958*, „Revue du Droit Public et de la Science Politique en France et à l'Etranger” 1961, nr 2, s. 558 i nast.

²³ Często bowiem wykraczają poza kontekst sytuacyjno-polityczny sprawowanego urzędu, wymagając podejmowania konkretnych decyzji. Por. M.-A. Cohendet, *Droit constitutionnel*, Paris 2008, s. 349.

²⁴ Por. J.-Ch. Savignac, *Les fonctions du président de la République*, [w:] *L'écriture de la constitution de 1958*, éd. D. Maus, L. Favoreu, J.-L. Parodi, Paris 1992, s. 167 i nast.

²⁵ Por. G. Berlià, *La Présidence de la République: magistrature morale du régime*, „Revue du Droit Public et de la Science Politique en France et à l'Etranger” 1948, nr 1, s. 50 i nast.

²⁶ Por. np. N. Barbaroussis, *La fonction régulatrice du président de la Troisième République Hellénique*, Paris 2000, s. 25 i nast.

²⁷ Por. J. Szymanek, *Prawnoustrojowa specyfika funkcji arbitrażu politycznego głowy państwa*, „Studia Polityczne” 2009, t. XXIV, s. 171 i nast.

ujęcia roli prezydenta jako arbitra był zresztą punktem odniesienia i dla innych ustrojodawców, którzy aranżowali konstytucyjną charakterystykę głowy państwa. Wystarczy tu wskazać przykład greckiej konstytucji, która w przepisie art. 30 stwierdza, że „prezydent jest moderatorem systemu politycznego” (*Le président de la République est le régulateur du régime politique*). Również rumuńska regulacja ma u swoich źródeł francuskie wzorce, a odpowiedni przepis konstytucji (art. 80 ust. 2) stanowi, że „prezydent pełni funkcję mediacyjną między władzami państwowymi, a także między państwem a społeczeństwem” (*le Président exerce la fonction de médiation entre les pouvoirs de l'Etat, ainsi qu'entre l'Etat et la société*). Ostatni z przykładów pokazuje, że prezydent występujący w roli arbitra działa nie tylko w wąskich ramach systemu rządów, ale również w ramach całego (obszernego) systemu politycznego, swoim arbitrażem zapewniając prawidłowe funkcjonowanie instytucji oraz całego społeczeństwa. Taka rola arbitra jest zresztą, przynajmniej milcząco, zakładana. Od prezydenta arbitra oczekuje się przecież nie tylko aktywności ograniczonej do relacji z pozostałymi organami państwa, ale również tego, co zwykło się nazywać arbitrażem społecznym, którego istotą jest zapewnienie homeostazy w całym układzie socjopolitycznym państwa²⁸. Prezydent arbiter występuje więc zarówno jako „mechanik systemu rządów” (ingerując w relacje rządu z parlamentem), jak i jako przysłowiowy ojciec narodu, przywódca, osoba — by użyć określenia Charles’a de Gaulle’a — „ponad stronnictwami przypadkowościami”²⁹. Oczywiście, taka aranżacja stanowiska konstytucyjnego prezydenta sprawia, że otwiera się jego pole decyzyjne. Nie da się bowiem w sposób sztywny, ani tym bardziej enumeratywny, wskazać kompetencji, które leżą w gestii prezydenta arbitra, zwłaszcza jeśli arbitraż jest odnoszony nie tylko do sfery instytucjonalnej działania państwa, ale również do sfery społeczno-politycznej³⁰. Stąd mówi się nieraz, że konstytucyjna formuła arbitrażu politycznego głowy państwa stwarza swoistego rodzaju klauzulę aktywności, często prawnej, a zawsze politycznej, oznaczającej, że nie jest możliwe precyzyjne wyznaczenie pola decyzji prezydenta³¹.

Nie można mieć co do tego wątpliwości, jeśli na arbitraż spojrzysz przez pryzmat pewnych doktrynalnych i teleologicznych założeń systemu parlamentarnego. W systemie tym konieczna jest współpraca podzielonych władz, a cała istota działania mechanizmu rządów parlamentarnych opiera się na interakcji egzekutywy z legislatywą³². Dlatego właśnie uznawano od dawna, choć nieko-

²⁸ Podkreśla to mocno np. doktryna hiszpańska. Por.: Y. Rodriguez, *Le monarque dans le nouveau régime politique espagnol*, „Revue du Droit Public et de la Science Politique en France et à l’Etranger” 1982, nr 1, s. 65 i nast.; P. Cambot, *Le monarque espagnol garant des institutions démocratiques*, „Revue Internationale de Politique Comparée” 1996, nr 2, s. 291 i nast.

²⁹ J.L. Debré, *Les idées constitutionnelles du général de Gaulle*, Paris 1974, s. 166.

³⁰ Por. M.-A. Cohendet, *Le président de la République*, Paris 2002, s. 57 i nast.

³¹ Por. E. Popławska, *Instytucja prezydenta w systemie politycznym V Republiki Francuskiej*, Warszawa 1995, s. 43 i nast.

³² Por. P. Parini, *Régimes politiques contemporains*, Paris 1991, s. 173 i nast.

niecznie ujmowano to wprost w postaci odpowiedniego przepisu konstytucyjnego, że głowa państwa jest w tym mechanizmie organem szczególnym, który — choć sukcesywnie pozbawiany realnych uprawnień władzy wykonawczej — ma do odegrania rolę wyjątkową, być może nawet kluczową z punktu widzenia efektywności działania, a nawet w ogóle utrzymania całego systemu parlamentarnego³³. Już wszak Benjamin Constant wskazywał, że monarcha występujący w roli głowy państwa nie jest właściwie segmentem egzekutywy, tylko piastunem tzw. *pouvoir neutre*. W warunkach podziału, ale przy tym jednak zazębiania się i kooperowania ze sobą władz, głowa państwa stawiała się władzą szczególnego rodzaju, na swój sposób zabezpieczającą trwałość, a przede wszystkim funkcjonalność stworzonego schematu rozmaitego rodzaju powiązań pomiędzy organami państwa. Dlatego szef państwa jako piastun władzy neutralnej (potem przekształconej we władzę arbitrażu politycznego) miał do dyspozycji całe spektrum możliwych działań. Uznawano wszak, że nie można z góry ograniczyć arbitra w podejmowanych przez niego przedsięwzięciach, gdyż sytuacje, z którymi może się potencjalnie zmierzyć, nie dadzą się w jakiś prosty sposób uporządkować czy inaczej zaklasyfikować. Jeśli więc, wstępując w ślady Constanta czy jego naśladowców, porządkowano działania arbitrażowe głowy państwa, to jedynie wskazywano, że mogą one przybrać postać albo *pouvoir préserveur*, albo *pouvoir modérateur*. O ile przy tym ta pierwsza zawiera się w obowiązku zapobiegania wszelkiego typu kryzysom politycznym, wstrząsom czy choćby napięciom, jakie mogą się ujawnić w relacjach parlamentu z rządem, o tyle ta druga obliguje głowę państwa do aranżowania zróżnicowanych form współpracy podzielonych władz, które w swoim skutku przynieść mają konsens polityczny³⁴. Widać więc, że jeśli rozważano arbitraż głowy państwa, to jedynie lokowano go w odpowiedniej płaszczyźnie temporalnej (przewidując odpowiednio działania o charakterze zapobiegawczym, ewentualnie działania o charakterze uzdrawiającym, eliminujące możliwe nieprawidłowości w systemie parlamentarnym). Nie ograniczano jednak w żaden sposób pola decyzji głowy państwa. Uznawano wszak, że jako arbiter, a więc osoba odpowiedzialna za prawidłowe funkcjonowanie państwa, może on sięgać po rozmaite instrumenty działania w zależności od ujawniających się potrzeb i stosownie do okoliczności³⁵. Więcej nawet, wychodzono z założenia, że — niejako z definicji — działań noszących znamiona arbitrażu nie da się skatalogować, a tym bardziej zamknąć. W efekcie arbiter dysponował władzą arbitralną, a władza arbitra była i de facto, i de iure władzą dyskrecjonalną, nieograniczoną, gdyż zależną od kontekstu społeczno-politycznego, w jakim przyjdzie jej się ujawnić³⁶, to zaś jest zazwyczaj nieprzewidywalne. Arbitraż,

³³ Por. P. Lauvaux, *Le parlementarisme*, Paris 1997, s. 57 i nast.

³⁴ Szerzej o tym: M. Bożek, *Koncepcja władzy neutralnej Benjamina Constanta*, [w:] *Idee jako źródło instytucji politycznych i prawnych*, red. L. Dubel, Lublin 2003, s. 405 i nast.

³⁵ Por. P. Ardant, *L'article 5 et la fonction...*, s. 37 i nast.

³⁶ Por. R. Escarpit, *De l'arbitrage à l'arbitraire: archie, cratie et pouvoir décisionnel*, [w:] *La Présidence en France et aux États-Unis*, éd. J.L. Seurin, Paris 1986, s. 337 i nast.

w jaki wyposażono piastuna urzędu głowy państwa, był więc po prostu *pouvoir de décision*³⁷. Jego istotą była „kompetencja do pełnego i stanowczego decydowania”³⁸, co oznacza, że arbiter nie był niczym skrzepowany w swoich ewentualnych działaniach. Arbitraż bowiem, w kształcie, w jakim wypromowała go klasyczna doktryna prawa konstytucyjnego, to po prostu „interwencja osobista prezydenta”³⁹.

Ten sposób pojmowania arbitrażu jest obecny do dnia dzisiejszego na gruncie francuskim, gdzie — właśnie przez wzgląd na konstytucyjną funkcję arbitra politycznego — prezydenta nazywa się wprost szefem państwa (a nie tylko głową państwa), w myśl idei, że jest on swoistym kapitanem odpowiedzialnym za losy państwa i pomyślność jego obywateli⁴⁰. Oczywiście w innych systemach konstytucyjnych ten niesłychanie ostry profil arbitrażu został w pewien sposób utemperowany. Rolę politycznego arbitra w jakiś sposób próbowano limitować, co m.in. dało efekt w postaci zastępowania pojęcia arbitra zwrotami ekwiwalentnymi, np. moderator, czynnik równowagi, władza regulacyjna itp., itd.⁴¹. Wszędzie jednak uznaje się, że konstytucyjna charakterystyka prezydenta jako arbitra nie pozwala na sztywne określenie jego pola decyzyjnego, z tego prostego powodu, iż władza arbitra to władza rezerwowa, podejmowana na wypadek zaistnienia zdarzeń nieprzewidywalnych, wytrącających mechanizm funkcjonowania państwa z trajektorii właściwych dla reżimu parlamentarnego⁴².

Trzeba przy tym pamiętać, że arbitraż prezydencki jako, w pewnym sensie, zawór bezpieczeństwa systemu parlamentarnego, a zarazem — co najważniejsze — pretekst do doszukiwania się szczególnych uprawnień głowy państwa, nie jest zjawiskiem (stanem rzeczy) właściwym wyłącznie tym systemom, które *expressis verbis* powierzają głowie państwa funkcję czy, jak czasami mówi się we Francji, misję arbitrażu politycznego⁴³. Działania arbitrażowe, choć na pewno na mniejszą skalę, podejmują bowiem (a przynajmniej mogą to czynić) również ci szefowie państw, którzy konstytucyjnie nie zostali wyposażeni w *pouvoir d'arbitrage*. Wynika to z faktu, że przecież arbitraż, albo przynajmniej postawa arbitrażowa głowy państwa, jest wpisana w logikę systemu parlamentarnego⁴⁴. System ten,

³⁷ J. Gicquel, J.-É. Gicquel, *Droit constitutionnel et institutions politiques*, Paris 2007, s. 543.

³⁸ J. Gicquel, *Droit constitutionnel et institutions politiques*, Paris 1987, s. 681.

³⁹ P. Leroy, *Les régimes politiques du monde contemporain. Le régime politique et l'organisation administrative de la France*, t. III, Grenoble 2001, s. 36.

⁴⁰ Por. J. Szymanek, *Arbitraż polityczny głowy państwa (w świetle doktryny francuskiej)*, „Państwo i Prawo” 2008, nr 7, s. 50 i nast.

⁴¹ Szerzej o tym: N. Barbaroussis, *La fonction régulatrice du président...*, s. 27 i nast.

⁴² Choć oczywiście są podejmowane próby wskazania zasadniczych decyzji, które niejako z definicji znajdują się w polu prezydenckiego arbitrażu. Por. np. A. Chorażewska, *Prezydent jako czynnik równowagi. Arbitraż polityczny*, „Przegląd Sejmowy” 2005, nr 6, s. 59 i nast.

⁴³ W doktrynie francuskiej w ogóle bardzo często pojęcie funkcji zastępuje się pojęciem misji prezydenta. Por.: P. Ardant, *Institutions politiques & droit constitutionnel*, Paris 2004, s. 464; M.-A. Cohendet, *Le président...*, s. 46.

⁴⁴ Por. P. Avril, J. Gicquel, *Lexique de droit constitutionnel*, Paris 2003, s. 8.

zasadzający się na rozmaitego rodzaju powiązaniu władz i ich „stykaniu się”, musi być, na wszelki wypadek, w jakiś sposób chroniony przed ewentualnością zablokowania czy tym bardziej rozregulowania. Dlatego arbitraż głowy państwa jest w nim stanem naturalnym, aczkolwiek nie zawsze ujawnionym w praktyce⁴⁵. Władza arbitrażowa pozostaje, stosownie zresztą do koncepcji „siły rezerwowej”, niewidoczna tak długo, jak długo nie ma potrzeby jej zastosowania, jak długo obowiązują i są przestrzegane zwykłe albo normalne reguły gry. Kiedy jednak reguły te zostają naruszone, kiedy w mechanizmie działania reżimu parlamentarnego pojawiają się perturbacje oraz jakiekolwiek spięcia i napięcia, to wówczas władza arbitrażowa ujawnia się i okazuje swoją przydatność. Wówczas też oczekuje się od głowy państwa podejmowania rozmaitych działań, zarówno formalnych, jak i nieformalnych, które położą kres sytuacji konfliktowej czy innej zakłócającej prawidłowy schemat funkcjonowania systemu. Co ważne, działania te nie muszą się wcale opierać na katalogu kompetencji zawartym w ustawie zasadniczej. Równie dobrze mogą one pozostawać działaniami par excellence politycznymi i nieformalnymi. Z punktu widzenia pola decyzyjnego głowy państwa jest to niesłychanie istotne, gdyż poszerza możliwości działania prezydenta, nie zamykając ich w wąskim gorsecie konstytucji i otwierając dla nich niemalże całą sferę politycznej praxis. Dlatego właśnie klauzula arbitrażowa, czy to wywiedziona z ogólnych prawidłowości systemu parlamentarnego, czy też — tym bardziej — wprost ustanowiona w konstytucji, stanowi istotne poszerzenie pola decyzji prezydenta. Otwiera bowiem przed nim różne możliwości działania i oddziaływania, a decyzji prezydenckich nie sprowadza wyłącznie do korzystania z konstytucyjnego katalogu uprawnień⁴⁶. Widać to jasno, jeśli spojrzeć się na praktyczne przykłady stosowania arbitrażu prezydenckiego, zwłaszcza wszędzie tam, gdzie funkcję arbitrażową ignorowały wyraźne postanowienia konstytucji. Wystarczy przywołać doświadczenia Trzeciej Republiki Francuskiej i ukształtowanej w niej koncepcji arbitrażu partii politycznych, która zakładała, że prezydent winien koncentrować się w swoich działaniach przede wszystkim na zbudowaniu, a potem utrzymaniu koalicji rządowej⁴⁷. Podobnie sprawa wygląda w Belgii, gdzie król jest postrzegany jako promotor i protektor stworzonego układu koalicyjnego. Także we Włoszech prezydent, wobec skromnej regulacji konstytucyjnej, często wciela się w rolę arbitra, którego głównym zadaniem jest utrzymywanie większości popierającej rząd, a w razie jej braku — poszukiwanie takiej większości⁴⁸. Również instytucja niemieckiego prezydenta, jeśli doszukiwać się w niej jakichś cech władzy arbitrażowej, jest pomyślana przede wszystkim pod kątem zabezpieczenia polityczno-partyjnej stabilizacji systemu parlamentarnego, czyli pilnowania trwałości układu koalicyjnego mającego za

⁴⁵ Por. P. Lauvaux, *Les grandes démocraties contemporaines*, Paris 2004, s. 189 i nast.

⁴⁶ Szerzej o tym: J. Szymanek, *Arbitraż polityczny głowy państwa*, Warszawa 2009, s. 96 i nast.

⁴⁷ Por. P. Ardant, *Institutions politiques...*, s. 386.

⁴⁸ Por. Z. Witkowski, *Prezydent Republiki w systemie ustrojowym współczesnych Włoch*, Toruń 1991, s. 41 i nast.

sobą poparcie większości Bundestagu⁴⁹. Działania prezydenta (czy nawet szerzej — głowy państwa) nastawione na realizację zadań arbitrażowych nie muszą się jednak sprowadzać wyłącznie do tzw. arbitrażu partii. Mogą one być również prowadzone w rozleglejszym obszarze stosunków społeczno-politycznych, w których szef państwa jest postrzegany jako ten, który w sprzecznych, często krzyżujących się podziałach socjopolitycznych poszukuje płaszczyzny porozumienia. Innymi słowy, arbitraż może się ujawnić wówczas, kiedy w tyglu rozmaitych opcji, pomysłów i poglądów politycznych prezydent poszukuje wspólnego mianownika, budując konsens społeczny, unifikując wspólnotę polityczną wokół niesprzecznych, uniwersalnych wartości. W ten typ arbitrażu znakomicie wpisują się ustroje monarchiczne⁵⁰, w których król jest postrzegany jako przysłowiowy totem państwowości, symbol państwa i narodu⁵¹. Jednak również w republikach prezydent może odgrywać rolę arbitra społecznego, wychodząc swoimi działaniami poza trójkąt relacji: głowa państwa – parlament – rząd. Wówczas jego zadaniem jest m.in. budowanie wspólnej opinii w sprawach najważniejszych, poszukiwanie kompromisu, utrzymywanie stabilności i trwałości wspólnoty państwowej, z definicji przecież heterogenicznej. Tu również przykładem może być prezydentura niemiecka, ale i prezydentura grecka, turecka czy czeska. We wszystkich tych przypadkach prezydent, wcielając się w rolę arbitra, występuje jako czynnik stabilności i trwałości, promotor rozwiązań wspólnych, możliwych do zaakceptowania przez większość społeczeństwa⁵².

Przykład arbitrażu partii albo arbitrażu społecznego, a więc arbitrażu prowadzonego poza ramami instytucjonalnie pojmowanego systemu rządów, pokazuje najlepiej, jak rozległe, a właściwie nielimitowane jest pole decyzji prezydenta jako arbitra. Arbiter, chcąc skutecznie działać na rzecz przyjęcia konkretnego rozstrzygnięcia, musi sięgać po różne narzędzia, tak prawne, jak i pozaprawne, z definicji niepodlegające jakiegś prostej schematyzacji, tym bardziej że akcja arbitrażowa może być przecież prowadzona w warunkach całkowicie nieprzewidywalnych. Nie da się więc skatalogować ani z góry określić okoliczności i płaszczyzny arbitrażu. Stąd właśnie arbitraż prezydencki, nawet jeśli jest *expressis verbis* założonym zadaniem głowy państwa, jest przede wszystkim fenomenem z zakresu polityki, nie zaś prawa, i — tak jak wszystkie zjawiska polityczne — praktycznie nie można go precyzyjnie umocować prawnie. Arbitraż postrzega się więc jako ten obszar działania głowy państwa, który bodajże w największym stopniu „otwiera” pole jej decyzji, zarówno jeśli chodzi o repertuar środków działania, jak i zakres spraw poddanych arbitrażowym

⁴⁹ Por. M. Bożek, *Instytucja prezydenta...*, s. 92 i nast.

⁵⁰ Por. R. Fusilier, *Les monarchies parlementaires*, Paris 1960, s. 371 i nast.

⁵¹ A nie właściwa władza wykonawcza. Por. B. Branchet, *La fonction présidentielle...*, s. 38, 39.

⁵² Odgrywanie przez prezydenta roli arbitra społecznego, wychodzącego poza wąskie ramy systemu rządów, jest zresztą często wysuwany postulat. Por. T. Słomka, *Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej: moderator systemu konstytucyjnego państwa*, [w:] *Porządek konstytucyjny w Polsce*, red. W. Jakubowski, T. Słomka, Warszawa–Pułtusk 2008, s. 123 i nast.

rozstrzygnięciom⁵³. Dlatego też, oprócz podstawowego zastosowania w ramach systemu parlamentarnego, dla którego arbitraż głowy państwa jest elementem koniecznym, arbitraż zyskuje tak często zastosowanie jako funkcja (zadanie) prezydenta. Stwarza on bowiem pretekst do podejmowania bardzo różnych decyzji, niekoniecznie mających za sobą autorytet normy konstytucyjnej, których *telos* wyznacza zasadniczy powód każdego arbitrażu, mianowicie osiągnięcie prawidłowego funkcjonowania systemu politycznego. Dzięki arbitrażowi prezydent dysponuje swoistym domniemaniem uprawnienia do działania, w obrębie nie tylko systemu rządów, ale i systemu politycznego jako takiego⁵⁴. Jasną jest przy tym rzeczą, że domniemanie to jest skuteczniejsze, a co za tym idzie — dalej sięgające, tam wszędzie, gdzie arbitraż (jak we Francji, Grecji, Hiszpanii, Rumunii czy Turcji) jest wprost ustanowiony w przepisie konstytucyjnym. Tam natomiast, gdzie mamy do czynienia z brakiem instytucji arbitrażu w systemie konstytucyjnym i jego odczytaniem czy też odkodowaniem jedynie z generalnych założeń systemu parlamentarnego, tam jest on (bo i musi być) mniej ekstensywny, interpretowany zawężająco. Nawet jednak i w tych przypadkach może się on stać swoistą odskoczną do działań głowy państwa stanowczo wychodzących poza nakreślony w konstytucji obraz prezydenta jako — posłużmy się jeszcze raz tym przykładem — specjalisty od przecinania wstęg na wystawach chryzantem, czyli w istocie figuranta⁵⁵.

Podobną odskoczną do podejmowania decyzji nielimitowanych, niezawężonych do jednego czy nawet kilku, ale za to wyraźnie wskazanych obszarów, jest funkcja głowy państwa⁵⁶. Jej swoisty charakter bierze się przede wszystkim stąd, że choć każdy prezydent czy monarcha jest głową państwa, to jednak nie każdemu prezydentowi konstytucja przypisuje funkcję głowy państwa. Tam, gdzie takiego jednoznacznego przypisania funkcji głowy państwa zabrakło, jest ona w jakiś sposób dedukowana z tekstu konstytucji oraz całokształtu uprawnień głowy państwa. Po odcięciu bowiem szeregu innych kompetencji, które można zaklasyfikować albo jako kompetencje z zakresu reprezentacji, albo jako kompetencje strażnika konstytucji czy gwaranta niepodległości, albo wreszcie kompetencje klasycznie rezerwowane dla głowy państwa jako podmiotu egzekutywy, da się jeszcze wskazać pewne kompetencje, które są niejako naturalnymi uprawnieniami prezydenta czy monarchy. Jako przykład można podać choćby prawo łaski czy prawo nadawania orderów i tytułów honorowych. Również reprezentacja, zarówno wewnętrzna, jak i zewnętrzna, o ile nie występuje w postaci osobnej funkcji reprezentacji, mieści się w zakresie funkcji głowy państwa. Nawiasem mówiąc, to samo można powiedzieć również o funkcji strażnika konstytucji. Tam, gdzie nie jest ona osobno wyartykułowana, można

⁵³ Por. J. Szymanek, *Arbitraż polityczny...*, s. 33 i nast.

⁵⁴ Por. M.-A. Cohendet, *Le président...*, s. 57 i nast.

⁵⁵ Co z kolei znakomicie ilustruje przykład prezydenta Włoch.

⁵⁶ Szerzej o tym: J. Ciapała, *Prezydent w systemie ustrojowym...*, s. 137 i nast.

ją wywieść z samej istoty roli głowy państwa⁵⁷. W końcu także i arbitraż, skoro traktujemy go jako naturalną funkcję prezydenta (monarchy) w modelu rządów parlamentarnych, da się uzasadnić, przy braku innych, wyraźnych podstaw konstytucyjnych, rolą prezydenta właśnie jako głowy państwa⁵⁸. Widać więc, że funkcja głowy państwa mieści się w najbardziej ogólnej, a przez to i najbardziej pojemnej formule deskrypcji roli (ról) ustrojowych prezydenta (monarchy). Dzięki temu właśnie pozwala ona wydobyć różne pola decyzji głowy państwa, bez nazywania ich wprost, stając się, podobnie jak arbitraż, pewnego rodzaju klauzulą domniemania działań w różnych obszarach, pod warunkiem oczywiście, że uznamy je za właściwe aktywności głowy państwa. Dlatego stosunkowo wiele konstytucji poprzestaje na stwierdzeniu, że prezydent jest głową państwa, nie dając bardziej rozbudowanej charakterystyki urzędu. W tej sytuacji inne funkcje, uznane za typowe, są wyprowadzane z pierwszej i zarazem najważniejszej funkcji, mianowicie funkcji głowy państwa. Przykładem takiego lakonicznego scharakteryzowania instytucji prezydenta może być art. 54 ust. 1 konstytucji Republiki Czeskiej, gdzie stwierdzono, że „Prezydent Republiki jest głową państwa”. Analogiczną formułą posłużył się, w art. 101 ust. 1, ustrojodawca słowacki oraz, w art. 86 ust. 1, ustrojodawca albański. Także konstytucja Włoch, określając specyfikę urzędu prezydenckiego, stwierdza wyraźnie, że „Prezydent Republiki jest głową państwa” (art. 87 zd. 1). W podobnym duchu wypowiada się konstytucja Estonii, stanowiąc w przepisie § 77, że „Prezydent Republiki jest głową Państwa Estońskiego”. Funkcję głowy państwa, odpowiadającą domyślnie roli ustrojowej prezydenta, choć w osobiwej szacie słownej, przewiduje także konstytucja Irlandii, postanawiając w art. 12 ust. 1, że jest on „pierwszą osobą w państwie”. Wyraźne przypisanie prezydentowi funkcji głowy państwa pozwala zdyscyplinować tekst konstytucji, gdyż nie idzie za tym (najczęściej) bardziej precyzyjne określenie jego innych funkcji. Przez to właśnie funkcja głowy państwa staje się swoistą metafunkcją, z której wyprowadza się pozostałe. Jasną jest bowiem rzeczą, że w zbiorze ról ustrojowych podlegających ogólnej funkcji głowy państwa mieszczą się funkcje bardziej szczegółowe i konkretne, takie jak np. strażnik konstytucji, najwyższy reprezentant czy arbiter⁵⁹. Z drugiej strony, posłużenie się dość pojemnym, a jednocześnie hasłowym określeniem funkcji głowy państwa nie zamyka prezydenta w jakiejś jednej, sztywnej konwencji. Stąd funkcja głowy państwa może być, i w praktyce jest, podstawą do różnego delimitowania pola decyzyjnego prezydenta. W niektórych przypadkach owa delimitacja może w konsekwencji ścieśnić zakres decyzji pozostających do uznania głowy państwa, w innych zaś może je rozszerzyć. To z kolei, w jakim kierunku pójdzie interpretacja pojęcia funkcji głowy państwa, zależy od spłotu

⁵⁷ Por. G. Conac, *La président de la République: article 5*, [w:] *La Constitution de la République française*, éd. G. Conac, F. Luchaire, Paris 1980, s. 229 i nast.

⁵⁸ Por. B. Branchet, *La fonction présidentielle...*, s. 38.

⁵⁹ Funkcje te są však w takim przypadku po prostu wyprowadzane z funkcji głowy państwa. Szerzej o tym: J. Casey, *Constitutional Law of Ireland*, London 1992, s. 67 i nast.

wielu czynników, w tym zwłaszcza tradycji ustrojowej, praktyki sprawowania urzędu, konkretnych okoliczności kontekstowych, typu i charakteru rywalizacji partyjnej i — w końcu — behawioralnych cech samej głowy państwa⁶⁰.

Widać z tego, że wyznaczenie pola decyzji prezydenta nie jest bynajmniej proste ani jednoznaczne. Potwierdza to zresztą ewolucja instytucji głowy państwa, która wyszła od modelu omnipotencji, z czasem podlegając różnego rodzaju procesom ograniczania zdolności decyzyjnej. Punktem wyjścia było kumulowanie przez monarchę uprawnień (decyzji) ze sfery tworzenia prawa, jego wykonywania i sądzenia, następnie głowa państwa została usytuowana w ramach konstytucji (monarchia ograniczona), wreszcie zaś pojawiła się forma monarchii parlamentarnej, w której głowę państwa pozostawiono jako jeden z segmentów egzekutywy, ale — najczęściej — bez realnej zdolności decyzyjnej, w myśl znanego powiedzenia, że ma ona jedynie panować, nie zaś rządzić. Uznawano wszak, co najlepiej potwierdza późniejszy rozwój formacji parlamentarnej, że realną władzę wykonawczą dysponuje rząd (gabinet), a głowa państwa członem egzekutywy pozostaje głównie nominalnie⁶¹. Ta wyraźna dewaluacja stanowiska głowy państwa wymusiła z kolei poszukiwanie jej nowych uzasadnień, a co za tym idzie — nowych ról (funkcji) ustrojowych. Wtedy to właśnie uznano, że taką nową rolą, a zatem także nowym polem decyzji głowy państwa, może być m.in. arbitraż polityczny albo gwarantowanie przestrzegania konstytucji czy w ogóle ochrona takich atrybutów państwowości, jak suwerenność, niepodległość i integralność terytorialna. Tego typu określenie funkcji (pól decyzyjnych) głowy państwa w pewien sposób rekompensowało powolną atrofie urzędu (widoczną choćby w europejskich monarchiach albo w III Republice Francuskiej), a dzisiaj z kolei bywa podstawą do doszukiwania się pewnych zakresów decyzji, które prezydent może potencjalnie podjąć, działając m.in. jako arbiter czy np. strażnik konstytucji. Uznaje się, że działając w jednym albo drugim charakterze (czy w ogóle w roli głowy państwa), może on, oczywiście w sytuacjach wyjątkowych, podjąć pewne decyzje szczególne, w pełnym tego słowa znaczeniu ekstrastryjne, wydawałoby się — jemu nieprzysługujące. W rezultacie pole decyzyjne prezydenta pozostaje w pewien sposób otwarte, a przynajmniej niedomknięte, bo mając typowe uprawnienia korelowane z konkretnymi funkcjami, może się on zawsze, w razie potrzeby, odwołać do uprawnień wyjątkowych, motywowanych funkcjami arbitra, strażnika czy po prostu głowy państwa, pozostawiającymi mu swego rodzaju „luz” decyzyjny.

Do tych standardowych rozwiązań w zakresie określenia ustrojowej specyfiki głowy państwa nawiązuje również Konstytucja RP z 2 kwietnia 1997 r. Zawarty w niej przepis art. 126, będący głównym punktem ogólnej charakterystyki urzędu prezydenta, wskazuje funkcje (zadania), jakie pełni on w systemie

⁶⁰ Splot wszystkich tych czynników rozstrzyga przecież ostatecznie o kształcie instytucji prezydenta. Szerzej o tym: S. Gebethner, *Modele rządów prezydenckich*, Warszawa 1982.

⁶¹ Por. F. Borella, *Éléments de droit constitutionnel*, Paris 2008, s. 245.

politycznym. Art. 126 *eo nomine* wymienia cztery funkcje prezydenta. Pierwszą jest funkcja najwyższego przedstawiciela RP (art. 126 ust. 1); drugą funkcja gwaranta ciągłości władzy państwowej (art. 126 ust. 1 *in fine*); trzecią funkcja strażnika konstytucji (art. 126 ust. 2); czwartą funkcja gwaranta suwerenności i bezpieczeństwa państwa oraz nienaruszalności i niepodzielności jego terytorium (art. 126 ust. 2 *in fine*)⁶². Jak widać, repertuar konstytucyjnie zdefiniowanych funkcji prezydenta mieści się w kanonie typowego systemu parlamentarnego⁶³. Prezydent co prawda nie został wprost nazwany głową państwa, ale całokształt funkcji i rozwijających je kompetencji jednoznacznie na to wskazuje. Funkcje wyraźnie nazwane w dyspozycji przepisu art. 126 są bowiem niejako przypisane głowie państwa, co najlepiej potwierdza funkcja najwyższego reprezentanta oraz funkcja strażnika konstytucji⁶⁴. W najbardziej oryginalnej, niestandardowej postaci została określona funkcja arbitra. Ustrojodawca nie posłużył się wszak typowymi pojęciami, takimi jak „arbitr” czy „moderator”, ewentualnie „czynnik równowagi i harmonizacji”, ale nazwał prezydenta „gwarantem ciągłości władzy państwowej”. Mimo to, powszechnie uznaje się, że za sformułowaniem tym kryje się funkcja prezydenta jako arbitra politycznego, przy czym pojęciu arbitra nadaje się najczęściej szeroki zakres znaczeniowy⁶⁵. Oznacza to, że arbitraż prezydenta odnoszony jest nie tylko do relacji w obrębie systemu rządów, ale dotyczy również systemu politycznego *tout court*. To zaś rozszerza możliwości działań arbitra, praktycznie nie ograniczając jego pola decyzyjnego, zwłaszcza jeśli pamiętać będziemy, że działania arbitrażowe to nie tylko (i nie wyłącznie) działania formalne, ale również (a czasami nawet przede wszystkim) rozmaitego rodzaju działania nieformalne⁶⁶. W konsekwencji, odwołując się do funkcji gwaranta ciągłości władzy państwowej czy — mówiąc prościej — funkcji arbitra, prezydent może, oczywiście nie zawsze, podejmować decyzje, które nie są prostą aktualizacją określonych w całości kompetencji, mimo że w tekście art. 126 ustanowiono swego rodzaju barierę zabezpieczającą przed nadmiernym aktywowaniem się głowy państwa, a także zbyt szerokim (ekstensywnym) interpretowaniem przypisanych mu funkcji⁶⁷. Inna sprawa, że zabezpieczenie to dotyczy jedynie strony formalnej decyzji prezydenta i nie obejmuje, ze zro-

⁶² Szerzej o tym: R. Mojak, *Pozycja ustrojowa Prezydenta RP w świetle nowej Konstytucji*, „Państwo i Prawo” 1997, nr 11/12, s. 54 i nast.

⁶³ Por. M. Kruk, *System rządów w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 roku*, [w:] *Ustrój polityczny Rzeczypospolitej Polskiej w nowej Konstytucji z 2 kwietnia 1997 roku*, red. W. Skrzydło, R. Mojak, Lublin 1998, s. 31 i nast.

⁶⁴ Por. P. Sarnecki, *Prezydent Rzeczypospolitej...*, s. 30 i nast.

⁶⁵ Co oczywiście nie znaczy, że nie ma w tym względzie żadnych wątpliwości. Por. np. R. Mojak, *Pozycja ustrojowa Prezydenta RP...*, s. 57.

⁶⁶ Taki stosunkowo szeroki zakres działań arbitrażowych prezydenta jest powszechnie akceptowany w państwach Europy Środkowej i Wschodniej. Szerzej o tym: B. Dziemidok-Olszewska, *Instytucja prezydenta w państwach Europy Środkowo-Wschodniej*, Lublin 2003, s. 89 i nast.

⁶⁷ Art. 126 ust. 3 Konstytucji stanowi bowiem wyraźnie, że „Prezydent Rzeczypospolitej wykonuje swoje zadania w zakresie i na zasadach określonych w Konstytucji i ustawach”.

zumiałych powodów, rozległych działań faktycznych, które często są kluczowe z punktu widzenia *pouvoir d'arbitrage*.

5.2. Strona podmiotowa decydowania przez Prezydenta RP

Określenie strony podmiotowej w przypadku decydowania prezydenckiego może się wydawać zabiegiem wręcz banalnym. Monokratyczność urzędu, skorelowana w dodatku z jego wyraźną personalizacją, nie powinna pozostawiać żadnych wątpliwości co do tego, kto — w ujęciu podmiotowym — posiada *copyright* na decyzje zarezerwowane dla prezydenta. Z instytucjonalnego punktu widzenia autorem decyzji jest wszak Prezydent RP, z kolei z punktu widzenia personalnego jest nim konkretna osoba sprawująca urząd prezydenta⁶⁸. Już jednak to, jak się zdaje, najprostsze rozróżnienie — na decydenta instytucjonalnego (czyli urząd) oraz personalnego (a więc konkretną osobę urząd ten sprawującą) — pokazuje, że odpowiedź na pytanie o podmiot decydowania prezydenckiego nie jest wcale tak jednoznaczna. Inaczej wszak odbierana jest dana decyzja, jeśli wiąże się ją wyłącznie z instytucją ją firmującą (np. urzędem prezydenta RP), inaczej zaś, jeżeli bierze się pod uwagę, że za decyzją stoi określona osoba — człowiek z krwi i kości, a perspektywa personalna wręcz zdominuje ocenę decyzji i decydenta (co przecież bardzo często ma miejsce szczególnie w przypadku decydowania prezydenckiego). Nałożenie się na siebie tych dwóch wątków oceny decyzji podejmowanej przez prezydenta, tj. wątku instytucjonalnego i wątku personalnego, jest zresztą w przypadku prezydenta elementem stałym. Stąd przecież bierze się rozróżnienie na prezydenta (traktowanego jako instytucja, jako urząd) i na prezydenturę (która z kolei akcentuje cechy indywidualne osoby urząd ten piastującej oraz nie mniej istotną praktykę sprawowania urzędu)⁶⁹. Obu perspektyw oglądu nie da się zresztą rozłączyć. Każda decyzja głowy państwa jest wszak decyzją podejmowaną zarówno przez urząd, jak i jego substrat osobowy. Ten drugi jest przy tym bardzo często postrzegany jako podstawowy (zasadniczy) decydent, stąd poszczególne decyzje są przyjmowane, oceniane i komentowane nie jako decyzje np. Prezydenta RP (a zatem prezydenta „w ogóle”, prezydenta „jako takiego”), ale prezydenta „X”, prezydenta „Y” albo prezydenta „Z”. Dlatego, mówiąc o podmiotowej stronie decydowania przez Prezydenta RP, trzeba uwzględniać dwojakiemu rodzaju decydenta, tzn. decydenta instytucjonalnego oraz decydenta osobowego czy personalnego. To wyraźne rozgraniczenie dwóch typów decydentów w przypadku decydowania

⁶⁸ Należy pamiętać o tym istotnym rozróżnieniu, zwłaszcza w przypadku organów monokratycznych. Por. W. Sokolewicz, *Niektóre problemy działania egzekutywy na tle Konstytucji RP z 1997 r.*, [w:] *Prawa człowieka...*, s. 367.

⁶⁹ Por. W. Sokolewicz, *Prezydent i prezydentura — człowiek a instytucja (z badań nad systemem politycznym Stanów Zjednoczonych Ameryki)*, [w:] *Wybrane problemy prawa konstytucyjnego*, red. W. Skrzydło, Lublin 1985, s. 121 i nast.

prezydenckiego wręcz się narzuca, a przyczynia się do tego z pewnością fakt, że urząd głowy państwa (prezydenta) jest jednoosobowy. Wydaje się jednak, że poza samą monokratycznością urzędu, w odniesieniu do Prezydenta RP (jak również prezydentów obcych państw, których urząd jest skonstruowany na analogicznych zasadach) synergia osoby i instytucji jest motywowana jeszcze innymi względami. Otóż można sądzić, że w bardzo dużym stopniu postrzeganie decyzji prezydenta jako decyzji konkretnej osoby sprawującej urząd jest następstwem wprowadzenia bezpośrednich i powszechnych wyborów prezydenckich⁷⁰. Wcześniej, kiedy obowiązywały inne reguły obsady stanowiska głowy państwa — tj. w przypadku monarchy dziedziczenie, a w przypadku prezydenta wybór przez parlament względnie przez tzw. poszerzony parlament — element personalizacji urzędu był dużo mniejszy. Dziedziczenie, podobnie jak pośredni wybór dokonywany przez legislaturę bądź inaczej konstruowane ciało elektorskie, minimalizowało osobiste cechy głowy państwa, akcentując właśnie urząd jako taki, bez względu na osobę każdorazowo urząd ten sprawującą. Świadczy o tym najlepiej zasada parlamentarnego wyboru przeprowadzanego bez dyskusji, gdyż dyskusja — jak sądzono — tylko niepotrzebnie wikła kandydatów w polityczne utarczki, a poza tym nadmiernie eksponuje ich personalia, co w skrajnych sytuacjach może powodować, że główną przesłanką wyboru stanie się profil osobowościowy, nie zaś wymagania urzędu, który ma być obsadzony w drodze tego wyboru. W rezultacie takiego podejścia do sprawy decyzja głowy państwa była odbierana przede wszystkim jako decyzja króla bądź prezydenta, a dopiero w drugiej kolejności jako kogoś bardziej konkretnego, kogoś, kto w pewnym sensie „krył się za urzędem”. Nawiasem mówiąc, oddaje to bardzo dobrze słynne zawołanie „umarł król, niech żyje król”. Jego treścią było wszak zaakcentowanie ciągłości urzędu, pokazanie, że osoby sprawujące urząd mogą się zmieniać (i zmieniają się), ale urząd trwa, bo to on właśnie — z ustrojowego punktu widzenia — jest najważniejszy. Powszechny wybór, jak łatwo się domyślić, spersonalizował urząd głowy państwa, sprawił, że to przez pryzmat konkretnej osoby i jej indywidualnych cech oceniana jest instytucja głowy państwa⁷¹. Spowodowało to również, przynajmniej w jakimś sensie, swego rodzaju desakralizację samego urzędu. To z kolei ewokuje zauważalny kryzys instytucji, szeroko zresztą rozumiany, który sprawia, że instytucje (nie tylko głowy państwa) tracą na znaczeniu, ulegają delegitymizacji⁷². Dzieje się tak, gdyż w ich postrzeganiu i ocenie dominuje element personalny, a sam urząd utożsamiany jest z jego piastunem i właściwie niczym ponadto. Zjawisko to nasiliło się szczególnie teraz, w dobie rozwijanych na wielką skalę i coraz bardziej profesjonalnych

⁷⁰ Por. J. Ciapała, *System elekcji prezydenta: zagadnienia teoretyczne*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1997, nr 3, s. 1 i nast.

⁷¹ Co widać szczególnie w V Republice Francuskiej. Por. J.-C. Zarka, *Le Président...*, s. 127 i nast.

⁷² Szerzej o tym: J.G. March, J.P. Olsen, *Instytucje: organizacyjne podstawy polityki*, przeł. D. Sielski, Warszawa 2005, s. 70 i nast.

zabiegów marketingowych, których celem jest jak najlepsze zaprezentowanie i swoiste „sprzedanie” kandydata. Powszechne i bezpośrednie wybory prezydenckie, towarzyszące im rozbudowane i coraz bardziej kosztowne kampanie reklamowe, wreszcie to wszystko, co zwykliśmy nazywać mediatyzacją polityki, sprawia, że prezydent to głównie nazwisko, człowiek z krwi i kości, a jego decyzje to decyzje konkretnej — darzonej sympatią bądź nielubianej — osoby.

Sprowadzenie podmiotu decydowania prezydenckiego do urzędu (podmiot instytucjonalny) oraz jego substratu osobowego (podmiot osobowy) nie zamyka jednak, wbrew pozorom, problemu zdefiniowania decydenta. Wiadomą jest przecież rzeczą, że tak samo jak za urzędem, również za konkretną osobą będącą głową państwa stoi określona, wyraźna siła polityczna, najczęściej partia polityczna bądź innego rodzaju gremium (np. jakiś ruch społeczno-polityczny) o zauważalnych, często jednoznacznych cechach partyjnych. I choć wobec osoby piastującej stanowisko głowy państwa formułuje się postulat bezstronności i apolityczności⁷³, to jasną jest rzeczą, że prezydent (monarcha już w dużo mniejszym stopniu, a nawet w ogóle nie) jest w jakiś sposób politycznie (czy nawet partyjnie) afiliowany. Neutralność polityczna prezydenta jest więc w najlepszym razie postulatem *de lege ferenda*, stanem optymalnym, ale — w praktyce, zwłaszcza dzisiaj — właściwie niemożliwym do zrealizowania. Podobnie jak w przypadku personalizacji urzędu, to głównie system powszechnych i bezpośrednich wyborów wiąże prezydenta z jego zapleczem politycznym (partyjnym). Kampanię promocyjną (włącznie z niebagatelną kwestią jej finansowania) na rzecz konkretnego kandydata prowadzą jednak określone siły polityczno-partyjne czy po prostu partie polityczne. Zwycięzca wyścigu wyborczego jest więc prawie zawsze swoim dłużnikiem partii, która zorganizowała i przeprowadziła kampanię wyborczą. Program kandydatów jest też, zazwyczaj, programem partyjnym, a wybrana osoba wprost bądź tylko *implicite* zobowiązuje się go respektować⁷⁴, co powoduje, że same wybory prezydenckie stają się, obok oczywistego starcia kandydatów, starciem partii politycznych i ich programów⁷⁵. W modelu elekcji bezpośredniej nie ma więc właściwie miejsca dla kandydatów apartyjnych czy ponadpartyjnych, dla osób spoza „partyjnego kręgu wtajemniczenia”. Taki wybór — jeśli w ogóle — był możliwy jedynie w wyborach pośrednich, gdzie często wybierano kandydatów właśnie najmniej wyrazistych, najmniej ostrych i jednoznacznych,

⁷³ Szerzej o tym: J. Szymanek, *Arbitraż polityczny*..., s. 297 i nast.

⁷⁴ Co najlepiej ilustruje przykład patologicznego zachowania w polskiej kampanii prezydenckiej z 2005 r., kiedy to, zaraz po ogłoszeniu sondażowych wyników wyborów, wygrany kandydat Lech Kaczyński w publicznym wystąpieniu powiedział do szefa partii (prywatnie — swego brata): „melduję wykonanie zadania”.

⁷⁵ Co znowu znakomicie ilustruje przykład polskiej kampanii prezydenckiej z 2005 r., kiedy to swoistymi identyfikatorami dwóch najpoważniejszych kandydatów były hasła „Polska liberalna” oraz „Polska solidarna”, za którymi oczywiście krył się bardziej szczegółowy program dwóch głównych partii. Hasła te, sformułowane zresztą tylko przez jedną stronę politycznego starcia, miały w prosty, a zarazem przejrzysty sposób pokazać różnicę między kandydatami i stojącymi za nimi programami politycznymi, dokładnie zaś partiami.

często kompromisowych i pozbawionych legitymacji partyjnej. Wybór dokonywany w wąskim kolegium elektorskim, przy braku dyskusji nad zgłoszonymi kandydatami, zachęcał wręcz do sięgnięcia po bezbarwnych, niepolitycznych kandydatów, którzy będą do zaakceptowania przez wszystkich, a przynajmniej przez większość uczestniczących w głosowaniu. Historyczny przykład Gabriela Narutowicza, jak również przykłady kolejnych prezydentów Finlandii czy wreszcie obecnego prezydenta Niemiec Christiana Wulffa dowodzą tego najlepiej. Oczywiście, prezydenci wybrani według takiej klasycznej procedury, nawet jeśli byli popierani przez konkretne ugrupowania polityczne, a nawet więcej, jeśli wyraźnie się z tymi ugrupowaniami identyfikowali, to szczególnie później, po wyborze, rozluźniali więzy partyjnej przynależności, przybierając postawę prezydenta ponadpartyjnego czy apolitycznego, co znowu znakomicie ilustrują przypadki poszczególnych prezydentów Niemiec, szczególnie zaś Richarda von Weizsäckera, Romana Herzoga czy Horsta Köhlera⁷⁶. Sprzyjał temu, ze zrozumiałych względów, wspomniany już wcześniej czynnik marginalizacji osoby i zarazem ekspozycji urzędu. Urząd głowy państwa, w tradycyjnym przekonaniu, miał być wszak odseparowany od partyjnych i politycznych facji i frakcji, miał być autentycznie „poza” i „ponad”.

Sakra wyborów powszechnych — jawnie, a wręcz ostentacyjnie demokratycznych i dających mocną legitymizację — przekreśliła obraz prezydenta jako głowy państwa niepodlegającej politycznym ocenom, personalnie nijakiej, anonimowej, pozbawionej politycznej czy wręcz partyjnej afiliacji. Prezydent wybierany w demokratycznym, bezpośrednim i powszechnym głosowaniu stał się bowiem prezydentem jak najbardziej identyfikowanym i z konkretną osobą, i z równie konkretną partią polityczną. To zaś wprost już postawiło problem decydenta ujmowanego w kategoriach politycznych, i to ujmowanego nie tylko jako zbiór określonych poglądów, postaw i ocen o politycznej konotacji, które przecież ma, bo i musi mieć, każdy piastun urzędu prezydenckiego, ale jako siła polityczna (najczęściej partia), z którą w jakiś sposób, mniej lub bardziej jawny albo mniej lub bardziej formalny, utożsamia się i wiąże głowa państwa. Dlatego dzisiaj koniecznie trzeba uwzględniać również tzw. decydenta politycznego, którym jest — mówiąc najogólniej — zaplecze polityczne (partyjne) prezydenta. Wiele decyzji prezydenckich determinują wszak względy stricte polityczne⁷⁷. Zawierają się one bardzo często albo w konsekwentnym realizowaniu pewnych założeń programowych jednej partii czy siły politycznej, albo w popieraniu pewnych rozwiązań, ewentualnie torpedowaniu innych, przypisywanych politycznym adwersarzom głowy państwa. W tym ostatnim przypadku prezydent (formalnie, z konstytucyjnego punktu widzenia niezaangażowany i bezstronny) staje się najzwyczajszą stroną politycznej rywalizacji rządu z parlamentem (jak wiemy, kluczowej dla

⁷⁶ Szerzej o tym: M. Bożek, *Prezydent a kultura polityczna w Republice Federalnej Niemiec*, [w:] *Instytucja prezydenta. Zagadnienia teorii i praktyki na tle doświadczeń polskich oraz wybranych państw obcych*, red. T. Mołdawa, J. Szymanek, Warszawa 2010, s. 111 i nast.

⁷⁷ Por. M.-A. Cohendet, *Le président...*, s. 102 i nast.

mechanizmu funkcjonowania systemu parlamentarnego⁷⁸). Jednak politycznie, a wręcz partyjnie zaangażowana głowa państwa stanowczo wychodzi poza przypisaną jej rolę arbitra. Staje się władzą aktywną, czyli polityczną właśnie, a nie neutralną — tak jak ją ujmował Constant, lansując swój projekt władzy arbitrazowej. Forsując swoje projekty polityczne, prezydent, wybrany w powszechnych i bezpośrednich wyborach, odwołuje się przy tym najczęściej do legitymacji wyborczej, uznaje bowiem, że to wola elektoratu jest swoistym motorem jego aktywności i że realizując wiernie swój mandat, winien postępować podług klucza politycznego albo nawet partyjnego, za którym opowiedzieli się wyborcy. Widać z tego, że procedura powszechnych i bezpośrednich wyborów przyczynia się, po pierwsze, do postrzegania prezydenta bardziej w kategoriach osoby aniżeli urzędu, po drugie — do uznawania go w pewnym sensie za eksponenta konkretnej partii, której program powinien on możliwie ściśle realizować, pełniąc swój urząd. Jak nietrudno zauważyć, obie perspektywy oglądu instytucji prezydenta są w istocie falsyfikacją założeń właściwego (typowego) systemu parlamentarnego, w którym głowa państwa ma być urzędem raczej dyskretnym i anonimowym, odsuniętym na boczny tor zasadniczych związków rządu z parlamentem, co jednak wcale nie znaczy, że całkowicie biernym i pozbawionym ustrojowego znaczenia⁷⁹. Żeby jednak możliwie efektywnie (ale też i efektownie) sprawować swój urząd, głowa państwa powinna być — zgodnie z założeniami klasycznego systemu parlamentarnego — apolityczna, zdystansowana do codziennej rywalizacji partyjnej, powinna funkcjonować ponad i poza rytmem polityki *day-to-day*. Prezydent, szczególnie w roli arbitra, winien być więc maksymalnie bezstronny, gdyż jako „stała siła państwa”, „władza kryzysowa”, swego rodzaju „zawór bezpieczeństwa” albo „rezerwa polityczna” musi się on wznieść ponad możliwe sekcjonalizmy i partykularyzmy⁸⁰. Sam przecież urząd głowy państwa, wcześniej w wersji monarchicznej, a potem republikańskiej, był pomyślany jako element integracji i unifikacji w heterogenicznej masie socjopolitycznych podziałów. Oczywiście, taki ogląd sprawy w odniesieniu do prezydenta, zwłaszcza wybieranego w trybie powszechnego i bezpośredniego głosowania, jest co najwyżej postulatem, apelem o to, by głowa państwa była rzeczywiście poza i ponad mozaiką partyjnych układów i powiązań. Postulat ten pozostaje, co do zasady, niespełniony, chociaż w sytuacjach skrajnych, kiedy prezydent stanowczo wychodzi poza swoją rolę i staje się graczem politycznym, przekreślając tym samym — w pewnym sensie — istotę sprawowanego przez siebie urzędu, możliwa jest zmiana jego konstytucyjnego usytuowania. Świadczy o tym bardzo dobrze przykład prezydenta Portugalii, którego ambicje polityczne, skorelowane dodatkowo z wyjątkowo silnym jego statusem ustrojowym, spowodowały, że w pewnym momencie stał się on czynnikiem politycznej destabilizacji,

⁷⁸ Co znakomicie potwierdzają doświadczenia Portugalii, jeszcze sprzed nowelizacji konstytucji, która stepiła ostrze uprawnień prezydenckich. Szerzej o tym: A. Łabno, *Ewolucja prawno-politycznej pozycji prezydenta w Portugalii (1976–1987)*, „Studia Prawnicze” 1990, nr 1, s. 167 i nast.

⁷⁹ Por. M. Kruk, *System rządów...*, s. 33, 34.

⁸⁰ Por. P. Lauvaux, *Le parlementarisme...*, s. 57, 58.

elementem rozbijającym tamtejszy system rządów, przede wszystkim w wyniku realizowania własnej polityki, często sprzecznej z polityką preferowaną przez rząd i popierającą go większość parlamentarną⁸¹. Koniec końców doprowadziło to do swoistego pata politycznego, w którym system rządów przestał być sterowalny⁸². Jak nietrudno się domyślić, wymusiło to odpowiednią zmianę postanowień konstytucyjnych, których celem było utemperowanie politycznych ambicji głowy państwa i zbliżenie się do takiego jej modelu, jaki wyznacza właściwy jej system parlamentarny. Okazuje się więc, że nadmierna ekspozycja tzw. decydenta politycznego, a więc albo układu partyjnego stojącego za prezydentem, albo też własnych propozycji politycznych lansowanych przez głowę państwa, musi spowodować wyjście prezydenta poza schemat relacji łączących go z pozostałymi organami państwa, które to relacje są właściwe parlamentarnej odmianie rządów.

Nie zmienia to jednak w niczym faktu, że analizując decydowanie prezydenckie, należy uwzględnić, obok „decydenta instytucjonalnego” oraz „decydenta personalnego”, również „decydenta politycznego”. Niemalże za każdą decyzją prezydenta stoi bowiem jakiś czynnik polityczny — albo popierające głowę państwa ugrupowanie bądź partia, albo też własne pomysły i ambicje polityczne piastuna urzędu prezydenckiego, które w sprzyjających okolicznościach mogą nawet uzyskiwać dominujący status. Ten ostatni przypadek ilustruje dobrze przykład czeskiego prezydenta Václava Klause, który choć deklaruje brak jakichś bezpośrednich związków z jedną partią lub partiami politycznymi, konsekwentnie realizuje własną politykę, często kolidującą z założeniami gabinetu i stojących za nim układów partyjnych⁸³. Podobny przypadek to prezydentura Lecha Wałęsy, który nie ukrywał, że ma własne koncepcje polityczne, i starał się je, z mniejszym lub większym powodzeniem, realizować. Najślawniejszy bodajże casus to oczywiście jego autorska koncepcja „wspierania lewej nogi”, która spotkała się z wyraźną niechęcią (oraz nieskrywanym zdziwieniem) partii i ruchów post-solidarnościowych. Akceptowały one jednak Wałęsę, mimo że niektóre jego posunięcia oceniały negatywnie⁸⁴.

Z kolei najlepszym potwierdzeniem tego, że „decydent polityczny” to, obok autorskich pomysłów i linii politycznej samego prezydenta, także otoczenie prezydenta i jego zaplecze w postaci partii bądź innego rodzaju ugrupowania o cechach partyjnych, jest koabitacja⁸⁵. Pokazuje ona znakomicie, jak

⁸¹ Por. A. Łabno, *Ewolucja prawno-politycznej pozycji...*, s. 171 i nast.

⁸² Szerzej o tym: J. Campinos, *Le cas portugais de 1979 à 1983. Le Président opposé à la majorité*, [w:] *Les régimes semi-présidentiels*, éd. M. Duverger, Paris 1986, s. 209 i nast.

⁸³ Por. J. Zieliński, *Prezydent Republiki Czeskiej*, [w:] *Prezydent w państwach współczesnych. Modernizacja instytucji*, red. J. Osiński, Warszawa 2009, s. 123 i nast.

⁸⁴ Szerzej o tym: R. Mojak, *Instytucja Prezydenta RP w okresie przekształceń ustrojowych*, Lublin 1995, s. 301 i nast.

⁸⁵ Koabitacja w jej francuskiej wersji została już dosyć dobrze rozpoznana w polskiej literaturze. Zob. przede wszystkim: A. Kuczyńska, *Francja V Republiki i jej koabitacje (1986–1988, 1993–1995, 1997–2002)*, Toruń 2008; Ł. Jakubiak, *Koabitacja w systemie politycznym V Republiki Francuskiej*, Kraków 2010.

bardzo istotny jest układ partyjnych zależności w trójkącie systemu rządów (głowa państwa — rząd — parlament). Przykład Francji — najbardziej znany — dowodzi, że prezydent, o ile nie musi koabitować, staje się, w myśl koncepcji Jeana Massota, kapitanem, czynnikiem naprawdę decydującym i w całym tego słowa znaczeniu rozstrzygającym⁸⁶. W efekcie układ polityczny polegający na tym, że prezydent ma zaplecze polityczne w rządzie i parlamencie (co nazwać można, w przeciwieństwie do koabitacji, konwergencją polityczną), sprawia, iż to właśnie on (prezydent) staje się autentycznym liderem egzekutywy, a gabinet spada de facto do roli „menażerii prezydenta”. Z kolei sytuacja polegająca na zróżnicowaniu polityczno-partyjnym poszczególnych segmentów systemu rządu (prezydent wywodzi się z innego nurtu aniżeli rząd i stojąca za nim większość w parlamencie) minimalizuje znaczenie prezydenta, który — posługując się znowu określeniem Massota — staje się arbitrem i traci w związku z tym prerogatywy kapitana. Koabitacja na gruncie francuskim dowodzi więc tego, że prezydent „osamotniony”, postawiony vis-à-vis rządu i parlamentu o innym rodowodzie partyjnym, traci zdolność decyzyjną i przestaje być czynnikiem autentycznie rozstrzygającym⁸⁷. To notabene dało podstawy do stwierdzenia, że ustrój V Republiki Francuskiej jest mobilny, na swój sposób piwotalny. Obraca się on bowiem wokół prezydenckiej osi, która w sytuacjach politycznej konwergencji idzie w kierunku ustroju niemalże prezydenckiego (stąd właśnie wziął się pomysł na ustrój półprezydencki), natomiast w sytuacji koabitacji wraca do rytmu parlamentarnego, gdzie zasadnicze znaczenie ma relacja rządu z parlamentem⁸⁸. Schemat koabitujących elementów w obrębie systemu rządów nie zawsze jednak układa się tak samo. Logika francuskiej koabitacji nie pokrywa się np. z logiką koabitacji w polskim wydaniu⁸⁹. W Polsce sytuacja, w której prezydent wywodzi się z tego samego politycznego pnia co rząd i większość sejmowa, nie musi wcale oznaczać większej władzy (zdolności decyzyjnej) prezydenta. Okres prezydentury Aleksandra Kwaśniewskiego z czasów rządów koalicji SLD–PSL czy Lecha Kaczyńskiego za rządów koalicji PiS, „Samoobrony” i LPR pokazuje, że prezydent nie musiał wcale stawiać się rzeczywistym decydem, a jeśli nawet nim był, to z reguły w jakimś wąskim segmencie spraw (np. polityka zagraniczna za czasów prezydentury A. Kwaśniewskiego). Z kolei okres koabitacji także w jakiś szczególny sposób nie pomniejsza znaczenia prezydenta. Co więcej, bardzo często dopiero w warunkach koabitacji polski prezydent chce zaznaczyć swoją obecność i pokazać, że w konstytucyjnym arsenale środków działania ma określone uprawnienia. Oczywiście nie zawsze daje mu to realną władzę, ale prawie zawsze zdolność decyzyjna przeradza się w tzw. zdolność

⁸⁶ Por. J. Massot, *L'arbitre et le capitaine*, Paris 1987.

⁸⁷ Por. M.-A. Cohendet, *Droit constitutionnel...*, s. 17 i nast.

⁸⁸ Por. E. Gdulewicz, *Model francuski (V Republika)*, [w:] *Konstytucyjne systemy rządów*, red. M. Domagała, Warszawa 1997, s. 94 i nast.

⁸⁹ Mimo że czasami wykazuje się takie analogie. Por. A. Chorażewska, *Model prezydentury w praktyce politycznej po wejściu w życie Konstytucji RP z 1997 r.*, Warszawa 2008, s. 111 i nast.

przeszkadzania (*faculté d'empêcher*)⁹⁰. Polska koabitacja z lat 2007–2010 pokazuje to w sposób niezwykle sugestywny. Prezydent w warunkach koabitacji, inaczej niż we Francji, nic właściwie nie traci ze swojego ustrojowego *emploi*, jednak — co znakomicie unaoczniała prezydentura L. Kaczyńskiego — za wszelką cenę chce zademonstrować swoją zdolność decyzyjną, co w niektórych sytuacjach przypomina działanie w myśl przysłowia „na złość babci odmrozę sobie uszy”. Prezydent staje się więc w Polsce, w momencie kiedy zderzy się z przeciwną mu opcją polityczną w rządzie i w parlamencie, „głównym przeszkadzającym”, zaś zdolność decyzyjna nakierowana jest na blokowanie i torpedowanie posunięć gabinetu, a przynajmniej ich werbalne podważanie. Oczywiście takie postępowanie głowy państwa ułatwia, jak w latach 2007–2010, obecność w parlamencie, w roli głównej siły opozycyjnej, partii politycznej, z którą prezydent w jakiś sposób się identyfikuje. Wtedy właśnie prezydent staje się „instytucjonalnym rzecznikiem opozycji”, swoistym — by nawiązać do doświadczeń brytyjskich — liderem opozycji. Trzeba jednak zdawać sobie sprawę z tego, że działania prezydenta w takich warunkach mogą być co najwyżej efektowne, ale z reguły są mało efektywne. Prezydent, owszem, korzysta z dostępnych mu kompetencji, staje się dzięki temu aktywnym decydentem, ale najczęściej — mówiąc potocznie — cała para idzie w gwizdek, a więc chodzi tu o zademonstrowanie, często zresztą w spektakularny sposób, odmienności poglądów, tego, że prezydent jest przeciw, że krytycznie odnosi się do rządu i jego polityki⁹¹.

Widać z tego, że polski przypadek koabitacji jest odmienny od jego francuskiego pierwowzoru. To, co go różni, to przede wszystkim odmienny sposób zachowania się prezydenta w momencie, kiedy przychodzi mu się zderzyć z opozycyjnym rządem i Sejmem. W warunkach francuskich prezydent, jak wiemy, kapituluje, uznając, słusznie zresztą, pierwszoplanowość związków rządu z parlamentem. Tymczasem w Polsce koabitujący prezydent — by tak rzec — chwyta wiatr w żagle; czuje się politycznie (a może nawet moralnie) zobligowany do tego, żeby maksymalnie przeszkadzać rządowi i utrudniać mu rządzenie⁹². Prezydent staje się wówczas niesłyszany aktywnym decydentem, chociaż z konstytucyjnego punktu widzenia jego aktywność jest najczęściej nieskuteczna. W konstytucyjnym ujęciu rola prezydenta — zasadniczo inaczej niż we francuskiej *cohabitation* — się nie zmienia. W żadnym bowiem układzie, ani konwergencji, ani koabitacji, nie jest on liderem egzekutywy, a przypisane mu konstytucyjnie funkcje

⁹⁰ Szerzej o tym: P. Auvret, *La faculté d'empêcher du Président de la République*, „Revue du Droit Public et de la Science Politique en France et à l'Etranger” 1986, nr 1, s. 141 i nast.

⁹¹ W jakimś sensie wiąże się to z rozmaitymi wariantami tzw. stylu prezydentury. Szerzej o tym: T. Słomka, *Styl prezydentury. Analiza porównawcza*, „Przegląd Sejmowy” 2005, nr 6, s. 45 i nast.

⁹² Nawiasem mówiąc, z podobną sytuacją mieliśmy do czynienia pod koniec lat 70. w Portugalii, co — jak wiadomo — skończyło się korektą mechanizmu konstytucyjnych związków w obrębie systemu rządów, po to właśnie, by skutecznie zniechęcić prezydenta do wykorzystywania przysługującej mu „zdolności przeszkadzania”.

winien realizować z takim samym powodzeniem w każdych warunkach. Stąd warto zauważyć, że samo posługiwanie się określeniem koabitacji, mimo że zakorzeniło się już ono w naszym słowniku, nie wydaje się do końca słuszne i uzasadnione. Otóż we Francji ma ono przede wszystkim akcentować zmianę konstytucyjnych warunków sprawowania urzędu i to, że silną, pewną siebie prezydenturę zastępuje — w okresach koabitacji — prezydentura bardziej anonimowa i bardziej spokojna, co z kolei sprawia, iż cały system powraca niejako do właściwego rytmu systemu parlamentarnego⁹³. Tymczasem doświadczenie polskie pokazuje wyraźnie, że w żadnym z układów sytuacyjnych (konwergencji czy koabitacji) prezydent nie staje się ani kapitanem, ani arbitrem, gdyż pełni z góry założone role ustrojowe, których nie zmieniają żadne czy prawie żadne okoliczności polityczne⁹⁴.

Sam jednak fenomen koabitacji, niezależnie od tego, czy odnosi się bardziej do Francji czy też do Polski, pokazuje niedwuznacznie, jak istotny może się okazać kontekst polityczny (a wręcz partyjny) decydowania prezydenckiego⁹⁵. To bowiem, czy piastun urzędu prezydenta jest promotorem rządu czy też raczej liderem opozycji, ma znaczenie z punktu widzenia zarówno jego zdolności decyzyjnej, jak i może przede wszystkim aktywności decyzyjnej. Ta ostatnia, nawet jeśli nie przynosi oczekiwanych rezultatów, wpływa na specyficzny profil prezydentury, której często nadaje się postać — by odwołać się do przykładu prezydenta Kaczyńskiego — destrukcyjną, w myśl opinii o prezydencie „wszechwetuującym”. Oznacza to, że głowa państwa, motywowana właśnie czynnikiem politycznym, skłonna jest wejść w buty lidera opozycji, swoimi decyzjami starając się za wszelką cenę torpedować działania rządu. Decyzje prezydenckie, polegające na używaniu konkretnych instrumentów (w tym przypadku weta ustawodawczego), były wszak decyzjami z gruntu oprostowującymi polityczne poczynania rządu, a ich zasadniczą determinantą były odmienne barwy partyjne Rady Ministrów i to, że prezydent (albo partia, z którą się on jakoś utożsamiał) miał w konkretnym przypadku inne zdanie⁹⁶. Oczywiście przykład ten jest skrajny, tak samo zresztą jak i przylepiony do L. Kaczyńskiego epitet prezydenta „wszechwetuującego”. Liczba przypadków ostatecznego niepodpisania ustawy i jej zwrócenia Sejmowi z żądaniem ponownego uchwalenia nie była przecież jakaś wyjątkowa⁹⁷. Epitet jednak wziął się stąd, że prezydent — co jeszcze lepiej pokazuje, że zbyt serio potraktował rolę lidera opozycji — najczęściej straszył zastosowaniem weta, nawet jeśli w ostateczności od niego odstępował. Ta swoista „polityka weta” niezbieżnie jednak przekonuje, że decyzje prezydenta, tak jak w większości jego

⁹³ Por. B. Chateaubout, *Droit constitutionnel*, Paris 2004, s. 462 i nast.

⁹⁴ Por. A. Chorażewska, *Model prezydentury w praktyce...*, s. 283 i nast.

⁹⁵ Por. M.-A. Cohendet, *Cohabitation et Constitution*, „Pouvoirs” 1999, nr 91, s. 42.

⁹⁶ Trzeba jednak wspomnieć, że tego typu postawa głowy państwa występuje również w innych państwach. Dobrze to ilustrują doświadczenia portugalskie. Por. J. Campinos, *Le cas portugais...*, s. 209 i nast.

⁹⁷ Prezydent Kaczyński zawetował ostatecznie 18 ustaw.

zachowania i działania, były uwarunkowane czynnikiem polityczno-partyjnym, do tego stopnia, że podmiotem decydowania prezydenckiego w nadspodziewanie dużej liczbie przypadków okazywał się nie podmiot instytucjonalny, a nawet nie podmiot osobowy, ale właśnie podmiot polityczny.

Skatalogowanie podmiotowej strony decydowania przez Prezydenta RP, polegające na wyodrębnieniu decydenta instytucjonalnego, następnie decydenta osobowego i w końcu decydenta politycznego, nie zamyka jednak listy możliwych podmiotów, które animują działania prezydenta, w szczególności zaś tych, przez których pryzmat należy oceniać jego poszczególne decyzje. Wydaje się, że istotne znaczenie może mieć jeszcze jedno rozróżnienie, mianowicie na decydenta formalnego oraz — a contrario — decydenta faktycznego. Oczywiście formalnym decydem będzie prezydent „we własnej osobie”, podczas gdy decydem faktycznym będzie (może być) inny podmiot, który realnie podejmuje decyzję, a przynajmniej ma zasadniczy wpływ na jej podjęcie. W tym ostatnim przypadku można wskazać dwie hipotetyczne sytuacje (znane z autopsji). Pierwszą będzie sytuacja, w której decyzje za prezydenta będą podejmowały (albo wywierały wpływ na nie) inne podmioty, zaś prezydent, korzystając ze swych kompetencji, będzie te decyzje co najwyżej autoryzował. Takim podmiotem może być inna osoba, grupa osób albo nawet zaplecze polityczne (partyjne) prezydenta, którego prezydent będzie swoistym zakładnikiem. Oczywiście tego rodzaju sytuacja, w warunkach skrajnych, może doprowadzić do ubezwłasnowolnienia prezydenta i uczynienia z niego „kukły konstytucyjnej”⁹⁸, marionetki poruszanej zręcznie przez inne grupy i środowiska. Drugą sytuacją oznaczającą pojawienie się decydenta faktycznego będzie natomiast świadoma i — co najważniejsze — jawna rezygnacja prezydenta z podjęcia jakichś rozstrzygnięć i przekazanie ich w gestię kogoś innego. W tym przypadku prezydent wprawdzie będzie firmował daną decyzję, będzie jej promotorem i autorem formalnym, ale jednocześnie będzie otwarcie mówił, że występuje jakby w roli pełnomocnika kogoś innego, w roli arbitra albo mediatora rozumianego jako ktoś, kto promuje dane rozstrzygnięcia uznane za dobre, pożyteczne czy skuteczne, a często również apolityczne⁹⁹. Można tu przywołać, znane z praktyki prezydentury A. Kwaśniewskiego, przypadki występowania formalnie w roli inicjatora projektów legislacyjnych, które jednak de facto powstały gdzie indziej. Korzystający z prawa inicjatywy ustawodawczej prezydent działał tutaj niczym listonosz czy plenipotent grupy formalnie rzecz biorąc pozbawionej tego prawa. Prezydent Kwaśniewski uznawał bowiem, że w szczególnych okolicznościach może wziąć na siebie ciężar wystąpienia z inicjatywą ustawodawczą, sygnalizując jednocześnie, że sam nie będzie się angażował w merytoryczne prace związane z przygotowaniem danego projektu, choćby dlatego, żeby zapewnić bezstronność prac i nie być posądzonym o chęć upolitycznienia kwestii objętej materia

⁹⁸ J. Gatulle, *Du rôle effectif du chef de l'Etat sous la III^e République*, Paris 1959, s. 3.

⁹⁹ Tak bowiem również pojmuje się arbitraż prezydencki.

projektu¹⁰⁰. O ile przy tym druga ze wskazanych sytuacji dobrze wpasowuje się w model prezydentury arbitrażowej, przy dodatkowym założeniu tzw. arbitrażu społecznego, a zatem nieograniczonego do wąskich relacji w obrębie systemu rządów, o tyle pierwsza z nich nosi cechy sytuacji ze wszech miar patologicznej. Oznacza bowiem faktyczną abdykację prezydenta jako podmiotu decyzyjnego i ograniczenie roli głowy państwa do mechanicznego autoryzowania decyzji innych podmiotów. Nie chodzi tu przy tym o pewne klasyczne rozwiązania tego typu właściwe systemowi parlamentarnemu (widoczne najlepiej na przykładzie ustrojów monarchicznych), w których głowa państwa podpisuje się pod decyzjami rządu¹⁰¹, ale o dalece nieprawidłowe sytuacje, kiedy to głowa państwa jest na swój sposób sterowana przez stojące za nią podmioty.

Z dokonanego przeglądu możliwych wariantów podmiotów decydowania prezydenckiego widać, że odpowiedź na pytanie, kto jest autorem rozstrzygnięcia zastrzeżonego dla głowy państwa, tylko na pierwszy rzut oka nie nasuwa żadnych wątpliwości. W praktyce okazuje się, że pod decyzją prezydenta mogą się kryć bardzo różni decydenci, a nawet samodzielna i wydawałoby się własna decyzja prezydenta może być różnie traktowana; raz jako decyzja urzędu, innym razem jako decyzja konkretnej osoby sprawującej urząd, zaś jeszcze innym razem jako decyzja podmiotu politycznego, z którym prezydent się identyfikuje lub który stanowi jego zaplecze.

5.3. Strona przedmiotowa decydowania przez Prezydenta RP

Decydowanie publiczne z definicji ma złożony charakter. Ostateczna decyzja jest zawsze czy prawie zawsze efektem wielu decyzji częściowych, podejmowanych przez różne podmioty, w różnym czasie i wreszcie w różnym obszarze¹⁰². Decyzje podejmowane przez Prezydenta RP są więc zaledwie jednymi z wielu decyzji, jakie składają się na proces decydowania w przestrzeni publicznej. Co więcej, bardzo często są one składnikiem o wiele szerszych i dużo bardziej złożonych procesów decyzyjnych, będąc konsekwencją decyzji podjętych przez kogoś innego albo punktem wyjścia decyzji podjętych przez inne podmioty. Nie znaczy to oczywiście, że pośród całej gamy decyzji prezydenckich nie ma takich, które byłyby „skończone” i „zamknięte” w tym sensie, że nie są ani ciągiem dalszym, ani też zaczątkiem innych decyzji. W zbiorze decyzji zastrzeżonych

¹⁰⁰ Co korespondowało z postulatami doktryny, wskazującej, że prezydent powinien być raczej wstrzemięźliwy w wykonywaniu inicjatywy ustawodawczej i ograniczać ją m.in. do przypadków, kiedy wykonuje inicjatywę niejako w zastępstwie innych podmiotów, formalnie pozbawionych tego prawa. Szerzej o tym: M. Kruk, *Prawo inicjatywy ustawodawczej w nowej Konstytucji RP*, „Przegląd Sejmowy” 1998, nr 2, s. 9 i nast.

¹⁰¹ Jak chociażby pod decyzją o rozwiązaniu parlamentu, którą formalnie podejmuje co prawda monarcha, ale która faktycznie pozostaje w gestii gabinetu.

¹⁰² Szerzej o tym: J.W. Mercik, *Sila i oczekiwania. Decyzje grupowe*, Warszawa 1999.

dla głowy państwa są však i takie, które zaczynają się i finalizują w pałacu prezydenckim. W ich przypadku prezydent działa w pełni samodzielnie i ze skutkiem stanowczym, a jego decyzja jest ostateczna i prawomocna, wywołując określonego rodzaju konsekwencje. Najbanalniejszym przykładem tego rodzaju decyzji są decyzje personalne odnośnie do powołania szefa Kancelarii Prezydenta oraz obsadzenia innych stanowisk i urzędów kancelaryjnych. W tym przypadku prezydent nie działa na czyjś wniosek, z czyjegoś polecenia, za czyją radą lub zgodą bądź też w inny sposób, który zdejmowałby z niego ciężar samodzielności. Wskazane decyzje z definicji mają charakter wewnętrzny i dotyczą organizacji urzędu prezydenckiego, i dlatego właśnie są wręcz podręcznikowym przykładem decyzji, które nie wychodzą na zewnątrz urzędu prezydenckiego. Można jednak również podać inne przykłady decyzji, które całkowicie mieszczą się w ramach urzędu prezydenckiego, a jednocześnie wyczerpują cały proces decyzyjny, od jego początku do samego końca. Takie decyzje zapadają np. w sprawie powołania członków Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji albo w sprawie powołania prezydenckich członków Rady Polityki Pieniężnej. We wszystkich tych przypadkach prezydent ma pełną swobodę podejmowania decyzji, a samo meritum decyzji jest powierzone głowie państwa na wyłączność.

Niemniej znakomita większość decyzji Prezydenta RP to decyzje, które wpisują się w schemat decyzji konstruowanych z dużej liczby mniejszych części, tworzących dopiero w całości właściwą decyzję publiczną. W ich przypadku prezydent działa albo *ex post*, podejmując stosowne rozstrzygnięcie po wcześniejszym podjęciu odpowiedniej decyzji przez inny podmiot, albo też działa *ex ante*, swoją decyzją wywołując ciąg dalszy w postaci decyzji innych podmiotów. Przykładem decyzji pierwszego rodzaju jest chociażby decyzja w sprawie podpisania (albo odmowy podpisania) ustawy¹⁰³. Jasną jest rzeczą, że prezydent (działając na podstawie art. 122 Konstytucji RP) podejmuje ją w momencie, kiedy obie izby przyjmą tekst ustawy i zakończą parlamentarne postępowanie ustawodawcze. Inną decyzją podejmowaną *ex post* jest z kolei decyzja w sprawie desygnowania kandydata na Prezesa Rady Ministrów. Prezydent może ją podjąć dopiero w sytuacji złożenia dymisji przez poprzedniego Prezesa Rady Ministrów i, co za tym idzie, uruchomienia mechanizmu tworzenia nowego gabinetu. Także ratyfikowanie przez prezydenta RP umowy międzynarodowej (niezależnie od samej procedury ratyfikacyjnej i tego, czy przybiera ona postać tzw. małej czy dużej ratyfikacji¹⁰⁴) jest decyzją, którą musi poprzedzić podpisanie umowy przez określony podmiot (Radę Ministrów bądź jej członka).

¹⁰³ Szerzej o tym: M. Kruk, *O prawie prezydenta RP do odmowy podpisania ustawy*, „Przegląd Legislacyjny” 2004, nr 1, s. 55 i nast.

¹⁰⁴ Szerzej o tym: J. Jaskiernia, *Wielka, duża i mała ratyfikacja. Typy procedur wyrażania zgody na ratyfikację umowy międzynarodowej przez Prezydenta w świetle Konstytucji RP*, [w:] *Instytucja prawa konstytucyjnego w dobie integracji europejskiej. Księga jubileuszowa dedykowana prof. Marii Kruk-Jarosz*, red. J. Wawrzyniak, M. Laskowska, Warszawa 2009, s. 461 i nast.

Decyzją następczą będzie również decyzja w sprawie zakończenia pełnomocnictw Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji. Prezydent władny jest ją podjąć dopiero wówczas, kiedy dorocznego sprawozdania z działalności Rady nie przyjmą obie izby parlamentu. Notabene ten przykład pokazuje, że sama decyzja w przedmiocie ewentualnego rozwiązania KRRiT jest w istocie uzależniona od wcześniejszych decyzji Sejmu i Senatu. Dopiero bowiem negatywna ocena działalności Rady przez Sejm i Senat daje prezydentowi możliwość rozwiązania Rady. Z kolei akceptacja sprawozdania Rady przez którąkolwiek z izb zamyka prezydentowi możliwość skorzystania z prawa rozwiązania KRRiT. Decyzją następczą prezydenta może być więc w tym przypadku jedynie albo przyjęcie sprawozdania Rady, albo jego odrzucenie, które jednak nie będzie miało konsekwencji w postaci wcześniejszego zakończenia jej pełnomocnictw. Widać z tego, że decyzje prezydenta są dużo bardziej zniuansowane i nie da się ich włożyć w prosty schemat decyzji uprzednich czy następczych, albo — w innej konwencji — samodzielnych bądź niesamodzielnych. Z kolei przykładem decyzji uruchamiającej ciąg decyzji innych (zewnętrznych względem prezydenta) podmiotów będzie chociażby decyzja w sprawie skorzystania z konstytucyjnego prawa inicjatywy ustawodawczej. Jak wiadomo, wystąpienie Prezydenta RP z projektem ustawy (analogicznie do innych podmiotów) rozpoczyna sekwencję trybu ustawodawczego, pociągając za sobą odpowiednie decyzje legislacyjne Sejmu i Senatu (oraz ich organów). Pozostając jeszcze na gruncie procesu ustawodawczego, wskazać można — jako przykład decyzji, która zapoczątkowuje decyzje podmiotów zewnętrznych — decyzję Prezydenta RP w sprawie odesłania ustawy do Sejmu z żądaniem jej ponownego rozpatrzenia (weto ustawodawcze). Zastosowanie weta powoduje bowiem konieczność zajęcia się nim przez Sejm, czego skutkiem może być albo podtrzymanie weta (tj. ostateczne niedojście ustawy do skutku), albo jego odrzucenie, ergo ponowne uchwalenie ustawy, definitywnie kończące tryb ustawodawczy w sensie pozytywnym (co oznacza wejście ustawy w życie). Decyzją, która w sposób typowy dla decydowania publicznego wywołuje decyzje innych podmiotów, jest również wniosek Prezydenta RP w sprawie kontroli konstytucyjności ustawy złożony do Trybunału Konstytucyjnego (sformułowany w trybie tzw. kontroli prewencyjnej bądź represyjnej). Jeszcze inną decyzją prezydenta pociągającą za sobą decyzje podmiotów zewnętrznych jest powołanie Rady Ministrów (zgodnie z art. 154 lub 155 Konstytucji), które z kolei ewokuje konieczność udzielenia przez Sejm inwestytury parlamentarnej, czyli wyrażenia powołanemu rządowi wotum zaufania. Podobną w charakterze, tzn. zapoczątkowującą aktywność innych podmiotów, decyzją prezydenta jest złożenie przez niego wniosku o przeprowadzenie kontroli przez Najwyższą Izbę Kontroli. Decyzją inicjującą decyzje podmiotów zewnętrznych jest także decyzja prezydenta w sprawie rozpisania ogólnonarodowego referendum. Jak wiadomo, prezydent jest jednym z podmiotów takiej inicjatywy referendalnej, ale umocowanym odmiennie od pozostałych. Nie działa on w tym zakresie swobodnie i samodzielnie, a jego wniosek w tej sprawie

wymaga akceptacji Senatu (art. 125 ust. 2). Nietrudno się domyślić, że akceptacja Senatu oznacza z kolei otwarcie sekwencji szeregu decyzji „wewnątrz-senackich”, których finałem jest albo poparcie inicjatywy prezydenckiej, albo jej odrzucenie. Zaproponowany sposób ujęcia decyzji prezydenckich odpowiada podziałowi na decyzje reaktywne, czyli takie, które stanowią odpowiednią reakcję na decyzje wcześniejsze, i — z drugiej strony — decyzje inicjujące, a zatem takie, które wymuszają odpowiednie zachowanie (decyzje) innych podmiotów. Pamiętać przy tym trzeba, że zdecydowana większość decyzji, przynajmniej tych ujętych *à la lettre*, da się pomieścić w jednym (reaktywnym) bądź drugim (inicjującym) modelu decyzji. Z kolei podział na decyzje *ad extra* (czyli zewnętrzne) i *ad intra* (czyli wewnętrzne) w przypadku decydowania przez Prezydenta RP nie ma większego znaczenia (w przeciwieństwie np. do decydowania parlamentarnego), gdyż lwia część wszystkich decyzji prezydenta, poza tymi nakierowanymi na kwestie struktury i organizacji Kancelarii Prezydenta, ma charakter zewnętrzny. Niezbyt istotny jest też podział na decyzje samodzielne, które prezydent podejmuje jako niezależny podmiot, i decyzje niesamodzielne, czy może lepiej współdecyzje, czyli takie rozstrzygnięcia, w których podejmowaniu Prezydent RP jest zobligowany (formalnie albo faktycznie, np. na skutek układu politycznego) bądź to współdziałać z innymi podmiotami, bądź też uwzględniać pewien kontekst sytuacyjny, zmniejszający dyskrecjonalność jego decyzji. Wskazany podział ma ograniczoną wartość z tej głównie przyczyny, że zdecydowana większość decyzji prezydenta mieści się w tym drugim zbiorze decyzji niesamodzielnych czy współdecyzji. Należy do niego cała masa decyzji prezydenckich podejmowanych na odpowiedni wniosek. Dotyczy to np. powołania Prezesa Trybunału Konstytucyjnego, czego prezydent nie może dokonać samodzielnie, lecz zmuszony jest działać na wniosek Zgromadzenia Ogólnego Sędziów Trybunału Konstytucyjnego przedstawiający mu dwóch kandydatów na to stanowisko. Zakres decyzji prezydenta jest więc tutaj wyraźnie ograniczony, gdyż prezydent nie może powołać osoby niewskazanej we wniosku, a wolne pole dla jego decyzji mieści się w obrębie zaproponowanej alternatywy. Podobnie rzecz się ma z powoływaniem sędziów na wniosek Krajowej Rady Sądownictwa, gdzie działania prezydenta mogą się jedynie sprowadzać albo do uwzględnienia wniosku, ergo powołania sędziego, albo do odmowy powołania, jednakże bez możliwości powołania osoby niefigurującej we wniosku Rady. Przykładem decyzji niesamodzielnych są również te wszystkie decyzje, które stanowią swoistą odwrotność rozwiązania poprzedniego. Tutaj z kolei wręcz podręcznikowym przykładem jest powoływanie Prezesa Narodowego Banku Polskiego, które co prawda leży w gestii Sejmu, ale warunkowane jest wnioskiem Prezydenta RP wskazującym kandydata. Decyzja personalna prezydenta, polegająca na przedstawieniu kandydata, ma jednak — co najlepiej pokazuje jej niesamodzielny status — warunkowy skutek prawny, gdyż ostatnie słowo *à propos* powołania należy do Sejmu, który może zaakceptować kandydaturę zaproponowaną przez prezydenta

bądź nie¹⁰⁵. Egzemplifikacją decyzji niesamodzielnej (współdecyzji), opartej na założeniu, że prezydent wychodzi z inicjatywą, natomiast rozstrzygnięcie znajduje się w gestii innego podmiotu, jest również wniosek Prezydenta RP w przedmiocie zarządzenia ogólnokrajowego referendum, które — aby mogło dojść do skutku — wymaga poparcia bezwzględnej większości w Senacie. Wreszcie całą masę decyzji niesamodzielnych stanowią te, którym konstytucja nadaje postać kontrasygnaty¹⁰⁶. Decyzje te *ex lege* pozostają decyzjami głowy państwa, jednak w rzeczywistości są decyzjami podejmowanymi wspólnie z Radą Ministrów, a ściślej rzecz ujmując — z jej Prezesem, który jest podmiotem udzielającym, na zasadzie wyłączności, kontrasygnaty. Decyzje ubrane w prawną szatę kontrasygnaty są bodajże najlepszym przejawem współdecyzji. Jak się bowiem wskazuje, sama instytucja kontrasygnaty, poza jej skutkami wskazanymi wprost w konstytucji (art. 144 ust. 2), jest pomyślana jako systemowa forma współdziałania obu segmentów władzy wykonawczej¹⁰⁷, której sednem jest wydanie „na zewnątrz” decyzji postrzeganej jako wspólna (zgodna) decyzja egzekutywy¹⁰⁸. Na marginesie warto zauważyć, że taka interpretacja kontrasygnaty czyni zadość sformułowaniom preambuły Konstytucji RP, gdzie *expressis verbis* jest mowa o obowiązku „współdziałania władz”¹⁰⁹. Zasada podziału władz, wyartykułowana wprost w treści przepisu art. 10 ust. 1, winna być więc uzupełniona o zasadę równowagi (o której wspomina art. 10 ust. 1) oraz właśnie zasadę współpracy (współdziałania), co — dodajmy — odpowiada najlepiej modelowi decydowania w przestrzeni publicznej, gdzie w znakomitej większości są podejmowane szczegółowe decyzje wielu różnych podmiotów, które dopiero wzięte razem tworzą finalny efekt¹¹⁰.

To samo zresztą można powiedzieć o tych przypadkach współdecyzji, w których prezydent co prawda formalnie dysponuje swobodą działania, jednak w praktyce swoboda ta jest albo ograniczona, albo w ogóle wyłączona przez kontekst sytuacyjny konkretnego rozstrzygnięcia. Co więcej, bardzo często świadomość zdeterminowania owej decyzji przez układ polityczno-partyjny z góry przesądza

¹⁰⁵ Widać z tego, że nie ma jednego schematu decyzji nominacyjnych i że tworzą one całą paletę rozmaitych rozwiązań szczegółowych. Szerzej o tym, z uwzględnieniem bogatej praktyki: J. Karp, P. Mikuli, *Realizacja uprawnień nominacyjnych Prezydenta RP*, [w:] *System rządów...*, s. 100 i nast.

¹⁰⁶ Szerzej o tym: A. Frankiewicz, *Kontrasygnata aktów urzędowych Prezydenta RP*, Kraków 2004, s. 67 i nast.

¹⁰⁷ Por. M. Kruk, *Historyczno-prawne aspekty rządowej kontrasygnaty aktów prezydenta*, „Biuletyn Rady Legislacyjnej” 1994, nr 1.

¹⁰⁸ Por. M.-A. Cohendet, *Droit constitutionnel...*, s. 341, 342.

¹⁰⁹ Szerzej o tym: W. Brzozowski, *Współdziałanie władz publicznych*, „Państwo i Prawo” 2010, nr 2.

¹¹⁰ Co widać szczególnie wyraźnie w modelu dualistycznej (właściwej systemowi parlamentarnemu) władzy wykonawczej. Szerzej o tym: J. Jaskiernia, *Przesłanki aksjologiczne i teleologiczne dualizmu egzekutywy w systemie parlamentarno-gabinetowym i granice racjonalności tego modelu w świetle doświadczeń III RP*, [w:] *Studia z prawa konstytucyjnego. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Wiesławowi Skrzydle*, red. J. Posłuszny, Przemyśl–Rzeszów 2009, s. 165 i nast.

o tym, że głowa państwa nie jest postrzegana jako autentyczny i swobodny decydent. Bodajże najbardziej znanym przykładem tego rodzaju decyzji jest decyzja w przedmiocie desygnowania Prezesa Rady Ministrów. Z punktu widzenia litery konstytucji wydaje się, że jest to rzeczywiście samodzielna i niekrępowana decyzja prezydenta, jednak realia systemu parlamentarnego — w jakich cała procedura tworzenia rządu się odbywa — zmuszają do korekty tego modelowego założenia. Owszem, *de lege lata* prezydent nie działa tutaj na żaden wniosek; nie działa też po ewentualnym uzyskaniu zgody czy inaczej wyrażonej aprobaty lub choćby tylko opinii, ale jest oczywiste, że nie ma on wolnej ręki we wskazywaniu kandydata na premiera rządu. Ogranicza go istniejący układ polityczny w Sejmie, z którym prezydent, nawet jeśli nie chce, musi się liczyć, wiedząc, że — stosownie do reguł parlamentaryzmu — rząd stanowi emanację większości parlamentarnej, i że to inwestytura Sejmu jest najważniejszym punktem procedury konstruowania gabinetu. Widać, że nawet tam, gdzie litera konstytucji nie nakłada żadnych ograniczeń czy limitów na decyzje prezydenta, tam bardzo często jego decyzje podlegają naciskom, tak że trudno jest mówić o ich autentycznej samodzielności. Z drugiej strony widać dobrze, że bardzo duża część decyzji głowy państwa to decyzje, które dopiero wspólnie z innymi stanowią pewną całość. Tworzenie rządu to podręcznikowy wręcz przykład całej sekwencji różnej rangi decyzji rozmaitych podmiotów, których współdziałanie warunkuje efekt ostateczny w postaci uformowania sprawnego i skutecznego gabinetu. Podobnie zresztą rzecz się ma z procesem ustawodawczym, którego ostateczny rezultat, czyli ustawa, jest skutkiem wielu decyzji podejmowanych przez bardzo wiele podmiotów¹¹¹.

Przedstawione decyzje są z reguły formą realizacji konstytucyjnych (ustawowych) kompetencji Prezydenta RP. Można je oczywiście w rozmaity sposób dzielić i klasyfikować, co najlepiej pokazuje, jak bogata jest paleta prezydenckich uprawnień i koniecznych dla ich realizacji decyzji. W zestawie decyzji Prezydenta RP są przecież decyzje o charakterze *ex post* i decyzje *ex ante*, decyzje reaktywne i decyzje inicjujące, decyzje *ad extra* i decyzje *ad intra*, wreszcie decyzje w pełni samodzielne, jak również (i tych jest najwięcej) decyzje, przy których podejmowaniu prezydent musi się liczyć z różnymi ograniczeniami, zarówno formalnymi, jak i faktycznymi¹¹².

Zupełnie innymi decyzjami, niebędącymi wprost skutkiem sięgnięcia po zestaw konstytucyjnych i ustawowych kompetencji, są decyzje, które wynikają z szerokiego (społeczno-politycznego) rozumienia arbitrażu, a które nie zamykają się w prostym podpisaniu ustawy, skierowaniu wniosku do Trybunału Konstytucyjnego czy np. powołaniu na stanowisko. Oczywiście, nawet podpisanie ustawy

¹¹¹ Por. E. Kustra, *Proces ustawodawczy jako proces decyzyjny*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici”. Nauki Humanistyczno-Społeczne. Prawo, z. 12 (56), Toruń 1973.

¹¹² Co, ze zrozumiałych względów, sprzyja również mnożeniu rozmaitego rodzaju schematów podziału decyzji głowy państwa. Por.: J.-C. Zarka, *Le Président...*, s. 67 i nast.; M.-A. Cohendet, *Le président...*, s. 45 i nast.

bądź jej niepodpisanie może być — w konkretnych okolicznościach — przejawem działalności arbitrażowej¹¹³, chodzi jednak tutaj o taki arbitraż, jaki w ogóle nie mieści się w prawnych ramach działania głowy państwa, a zawiera się *implicite* w samej istocie sprawowanego przez nią urzędu. Jako arbiter, który nie jest ograniczony do działań powściągających, a przynajmniej w niektórych przypadkach inicjujących i przyspieszających, w obrębie systemu rządów prezydent może bowiem podejmować szereg rozmaitego rodzaju akcji, nastawionych na konsens, mediację, wyrażanie pewnych stałych, uniwersalnych i ponadczasowych wartości, idei i stanów rzeczy¹¹⁴. Może się to wyrażać np. w publicznych wystąpieniach prezydenta, może też przybierać formy aranżowania dialogu między zwaśnionymi stronami konfliktów politycznych lub raczej przybierać formy działań tetycznych, ceremonialnych czy symbolicznych, które przemawiać będą jedynie siłą swojego wyrazu¹¹⁵. Działan tego typu nie da się wpisać w schemat decyzji bądź to *ex post*, bądź *ex ante*. Część z nich, co jasne, będzie odpowiedzią na ujawnione podziały, konflikty i napięcia, część zaś może — stosownie do Constantowskiej *pouvoir préserveur* — być podjęta prewencyjnie, zanim dojdzie do jakiejś sytuacji zakłócającej rytm funkcjonowania polis. Tego rodzaju decyzji nie można też machinalnie katalogować jako decyzji samodzielnych bądź niesamodzielnych. Będą one bowiem z reguły samodzielne, w tym sensie, że prezydent nie będzie działał tutaj na wniosek czy z upoważnienia albo w jeszcze inny sposób współdziałał z innymi podmiotami. Z drugiej jednak strony będą one przynajmniej w jakiejś części niesamodzielne, o ile przez niesamodzielność będziemy rozumieli uwarunkowanie sytuacyjno-polityczne. Jak nietrudno zauważyć, właśnie w obszarze tych wszystkich zachowań szefa państwa pozostaje najwięcej „wolnego miejsca”, a decyzje prezydenta odpowiadają temu rozumieniu arbitrażu, które sprowadza się do założenia, że jest nim „kompetencja głowy państwa do podejmowania swobodnych decyzji”¹¹⁶. Decyzje te niekoniecznie muszą mieć wyraźną podstawę prawną, niekoniecznie też muszą być następstwem względnie początkiem innych decyzji, podejmowanych przez inne podmioty, choć oczywiście mogą mieć i taki charakter. Fenomen arbitrażu politycznego głowy państwa polega m.in. na tej wielowariantowości, na tym, że nie ma on jednej, zuniformizowanej postaci¹¹⁷. Z tego powodu strona przedmiotowa decydowania prezydenckiego nie jest łatwa do jednoznacznego zdefiniowania. Można w związku z tym tworzyć określonego rodzaju schematy, podziały i typizacje, ale zawsze pozostaje pewien margines dla decyzji, których a priori nie jesteśmy w stanie usystematyzować i włączyć do zestawu stałych katalogów.

¹¹³ Por. M. Kruk, *O prawie prezydenta RP do odmowy...*, s. 55 i nast.

¹¹⁴ Szerzej o tym: J. Szymanek, *Arbitraż polityczny...*, s. 67 i nast.

¹¹⁵ Por. M. Bożek, *Prezydent a kultura polityczna...*, s. 111 i nast.

¹¹⁶ S. Bouffor, D.K. Nanopoulos, *Droit constitutionnel. Méthodologie*, Paris 2006, s. 121.

¹¹⁷ Tak samo zresztą, jak i sam system parlamentarny, w którym znalazło się miejsce dla działalności arbitrażowej szefa państwa.

Najprostszym rozwiązaniem, jeśli już zdecydujemy się pozostać przy tych katalogach (różnie zresztą tworzonych), jest powiązanie przedmiotu decyzji prezydenta RP z polem decyzyjnym zastrzeżonym dla głowy państwa. Nie tworząc bynajmniej jakiegoś enumeratywnego zestawu decyzji Prezydenta RP, należy wskazać najważniejsze z nich. Z zakresu funkcji reprezentacyjnej (w nomenklaturze konstytucyjnej — „najwyższego przedstawiciela”) jest to: 1) ratyfikowanie i wypowiedzanie umów międzynarodowych; 2) mianowanie i odwoływanie pełnomocnych przedstawicieli RP w innych państwach i organizacjach międzynarodowych; 3) reprezentowanie Polski w stosunkach z innymi państwami, polegające m.in. na składaniu wizyt oficjalnych. Z obszaru funkcji strażnika konstytucji wymienić można z kolei decyzje dotyczące: 1) wniosków do Trybunału Konstytucyjnego w przedmiocie badania zgodności ustawy z konstytucją, które mogą być realizowane w formie kontroli zarówno prewencyjnej, jak i represyjnej; 2) wniosków w sprawie zgodności z konstytucją umów międzynarodowych, zgłaszanych przed dokonaniem zabiegu ratyfikacji; 3) kierowania wniosków do Sejmu o pociągnięcie do odpowiedzialności przed Trybunałem Stanu członka Rady Ministrów; 4) wniosków do Najwyższej Izby Kontroli o przeprowadzenie kontroli. Jednocześnie należy zwrócić uwagę, że decyzjami w szerokim tego słowa znaczeniu realizującymi funkcję strażnika konstytucji będą wszystkie decyzje, które prezydent będzie podejmował zgodnie z literą i duchem konstytucji¹¹⁸. Jeśli idzie natomiast o funkcję gwaranta suwerenności i bezpieczeństwa państwa oraz nienaruszalności i niepodzielności jego terytorium, to związane z nią będą m.in. takie decyzje, jak: 1) zarządzenie powszechnej lub częściowej mobilizacji; 2) podjęcie decyzji o użyciu sił zbrojnych dla obrony Rzeczypospolitej Polskiej; 3) wprowadzenie stanu wojennego na części albo na całym terytorium państwa; 4) na analogicznych zasadach wprowadzenie stanu wyjątkowego¹¹⁹. Z pewnością jednak najbardziej pojemną grupę decyzji Prezydenta RP stanowią te, które wyznaczają funkcję arbitra politycznego (w nomenklaturze konstytucyjnej nazywanej funkcją gwaranta ciągłości władzy państwowej). Jest rzeczą oczywistą, że w zależności od okoliczności niemal każda decyzja może być odebrana jako przejaw arbitrażu prezydenckiego¹²⁰. Nie ma co do tego wątpliwości, bo przecież arbitraż polega nie tylko na korzystaniu z formalnego repertuaru kompetencji, ale również na licznych działaniach i zachowaniach faktycznych, które nie są prostą aktualizacją uprawnień i które — w schemacie arbitrażu społecznego — nie są nastawione wyłącznie na osiągnięcie stanu, by użyć formuły z konstytucji V Republiki Francuskiej, „prawidłowego funkcjonowania władz”¹²¹. Wydaje się jednak, że mimo wszystkich niuansów możliwych kontekstów sytuacyjnych da się wskazać te decyzje, które niejako z definicji wyznaczają przestrzeń działań arbitrażowych. Należą do nich — na gruncie polskiej regulacji konstytucyjnej

¹¹⁸ Por. P. Sarnecki, *Prezydent jako organ czuwający...*, s. 14 i nast.

¹¹⁹ Por. J. Ciapała, *Prezydent w systemie ustrojowym...*, s. 179 i nast.

¹²⁰ Por. A. Chorążewska, *Prezydent jako czynnik równowagi...*, s. 61 i nast.

¹²¹ Por. M.-A. Cohendet, *Droit constitutionnel...*, s. 349, 350.

— przede wszystkim decyzje dotyczące skrócenia kadencji Sejmu, w sytuacji opisanej w art. 225 Konstytucji, oraz zastosowania weta ustawodawczego, stosownie do dyspozycji art. 122 ust. 5. Oczywiście również i inne decyzje mogą być formą arbitrażu, o ile konstytucyjne pojęcie gwaranta „ciągłości władzy państwowej” utożsamimy z funkcją (misją) prezydenta określaną jako „odmierzanie kalendarza konstytucyjnego”. W takiej sytuacji arbitrażem będzie także decyzja w sprawie zarządzenia wyborów do Sejmu i do Senatu, zwołanie pierwszego posiedzenia Sejmu po wyborach albo dokonywanie obsady substratów osobowych poszczególnych organów państwa, gdyż tylko organy mające swoich piastunów będą gwarantować ciągłość władzy. Decyzjami arbitrażowymi, przy założeniu, że należy do nich owo „odmierzanie kalendarza konstytucyjnego”, będą również decyzje związane z powoływaniem i odwoływaniem Rady Ministrów oraz jej poszczególnych członków. Wszystko więc, co będzie sprzyjało rytmicznemu i prawidłowemu funkcjonowaniu państwa, będzie mogło — w tym rozumieniu — być potraktowane jako arbitraż¹²². Nawet jednak tak ekstensywna wykładnia arbitrażu prezydenckiego nie obejmie, siłą rzeczy, wszystkich decyzji leżących w gestii głowy państwa. Dlatego obok decyzji, które można powiązać, pośrednio lub bezpośrednio, z funkcjami wprost przypisanymi Prezydentowi RP, da się jeszcze wskazać i takie decyzje, jakie nie są skorelowane z żadną z nich, a zarazem są zawarte w samej logice urzędu prezydenckiego. Chodzi tu oczywiście o decyzje, które wynikają z funkcji głowy państwa¹²³. Jak wiadomo, funkcja ta nie występuje w polskiej konstytucji, co jednak nie znaczy, że prezydent nie realizuje (obok innych) funkcji głowy państwa. Prezydent RP de facto pełni tę funkcję, podejmując m.in. decyzje dotyczące: 1) podpisania lub odmowy podpisania ustawy; 2) stosowania prawa łaski; 3) nadawania obywatelstwa RP; 4) przyznawania odznaczeń i tytułów honorowych.

Zaproponowana typologia decyzji Prezydenta RP nie jest oczywiście jedyną możliwą. Warto może jeszcze, tytułem przykładu, zaprezentować inną, tym razem tworzoną nie na podstawie katalogu funkcji wywiedzionych z konstytucji bądź to *explicite* (strażnik konstytucji, najwyższy reprezentant), bądź też *implicite* (głowa państwa), ale w nawiązaniu do adresata danej decyzji¹²⁴. W tej konwencji kataloguje się najczęściej: po pierwsze, decyzje adresowane do Sejmu i Senatu; po drugie, decyzje, których adresatem jest drugi człon podzielonej egzekutywy, czyli Rada Ministrów; po trzecie, decyzje z szeroko rozumianego obszaru judykatury; wreszcie, po czwarte, decyzje względem innych podmiotów (np. KRRiT). Jeśli chodzi o pierwszą grupę decyzji, to wymienić tutaj można chociażby: 1) zarządzanie wyborów do Sejmu i Senatu; 2) zwoływanie izb na pierwsze posiedzenie po wyborach; 3) występowanie z inicjatywą ustawodawczą;

¹²² Czasami arbitraż jest tak szeroko rozumiany. Por. T. Słomka, *Prezydent Rzeczypospolitej po 1989 roku. Ujęcie porównawcze*, Warszawa 2005, s. 132 i nast.

¹²³ Szerzej o tym: J. Ciapała, *Status ustrojowy prezydenta jako głowy państwa*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1996, nr 2, s. 17 i nast.

¹²⁴ Por. J. Gicquel, J.-É. Gicquel, *Droit constitutionnel...*, s. 570 i nast.

4) wetowanie ustaw przyjętych przez izby; 5) występowanie z orędyem do jednej bądź obu izb. Z kolei w drugiej grupie mieści się m.in.: 1) przyjmowanie dymisji Rady Ministrów; 2) desygnowanie Prezesa Rady Ministrów; 3) powoływanie Prezesa Rady Ministrów i ministrów; 4) dokonywanie zmian w składzie Rady Ministrów; 5) zwoływanie Rady Gabinetowej. Do trzeciej z wyróżnionych grup wypada zaliczyć przede wszystkim powoływanie sędziów oraz stosowanie prawa łaski. W czwartej, ostatniej grupie decyzji znajduje się m.in.: 1) powoływanie członków KRRiT; 2) przyjmowanie bądź odrzucanie sprawozdania z działalności KRRiT; 3) powoływanie członków Rady Polityki Pieniężnej.

Widać z tego najlepiej, że decyzje Prezydenta RP analizowane w ujęciu przedmiotowym twarzą niezwykle złożony konglomerat najrozmaitszego rodzaju decyzji, które bynajmniej nie układają się w jakiś prosty i uniwersalny schemat. Część z nich to decyzje samodzielne, część to współdecyzje, przy których podejmowaniu prezydent winien współdziałać z innymi podmiotami złożonego mechanizmu decydowania publicznego. Każde decydowanie publiczne to bowiem sekwencja wielu drobnych czy też małych decyzji, które dopiero wzięte razem tworzą spójną całość. Nie jest możliwe osiągnięcie takiej całości bez zaangażowania wielu podmiotów i bez minimum współdziałania, które dodatkowo — w reżimie parlamentarnym — jest nie tylko prakseologicznym wymogiem złożonego procesu podejmowania decyzji, ale także konstytucyjnym wymogiem funkcjonowania związków między podzielonymi władzami, które w rezultacie mają tworzyć mechanizm rządów parlamentarnych.

5.4. Strona proceduralna decydowania przez Prezydenta RP

Jeżeli decyzją jest każde rozstrzygnięcie niemające charakteru losowego¹²⁵, to jasną jest rzeczą, że do podjęcia jakiegokolwiek decyzji potrzebne są właściwe procedury, na podstawie których podmiot decydowania wybierze konkretne, nielosowe rozstrzygnięcie. Każde decydowanie, a zatem także decydowanie w sferze publicznej, jest przecież także (jeżeli nie przede wszystkim) określonego rodzaju procedurą, sekwencją zdarzeń i czynności, które należy podjąć po to, aby w sposób właściwy (a najlepiej optymalny) wybrać spośród innych to rozstrzygnięcie, które z określonego powodu uzna się na najlepsze do przyjęcia¹²⁶. Procedura selekcji możliwych wariantów rozstrzygnięcia danej kwestii jest więc kwintesencją decydowania w przypadku każdego decydenta, niezależnie od tego, jaką postać on przybiera. Stąd właśnie bierze się waga procedur, których zadaniem jest, po pierwsze, optymalizacja samego mechanizmu decyzyjnego, po drugie, jego proceduralna, ale też i aksjologiczna racjonalizacja, po trzecie wreszcie, czytelność i transparentność, która dzisiaj jest często uznawana za wartość samą w sobie.

¹²⁵ Por. J. Zieliński, *Organizacja zespołów ludzkich*, Warszawa 1965, s. 406.

¹²⁶ Por. A. Bodnar, *Decyzje polityczne. Elementy teorii*, Warszawa 1985, s. 310 i nast.

W przypadku jednak decydowania prezydenckiego strona proceduralna jest z pewnością wysoce nietypowa, przede wszystkim z uwagi na brak jednego, spójnego i skonsolidowanego aktu prawnego, który miałby cechy regulaminu czy innego aktu wewnętrznego, precyzującego *modus operandi* podejmowania wszelkiego rodzaju decyzji (jak jest chociażby w odniesieniu do parlamentu). Brak norm prawnych porządkujących mechanizm podejmowania decyzji sam w sobie jest już czynnikiem zakłócającym proces decyzyjny, powodującym, że przybiera on — przynajmniej niekiedy — postać nieczytelną, arbitralną, niezgodną z wszelkimi tendencjami do porządkowania, reglamentowania, schematyzowania, a przede wszystkim czynienia transparentnymi działań mających miejsce w obszarze polis. Drugim istotnym powodem niewątpliwiej atypowości wszelkich procedur decydowania przez Prezydenta RP, podobnie zresztą jak w przypadku decydowania każdej innej głowy państwa, jest monokratyczność urzędu. Skoro bowiem decydentem jest jedna osoba, to i reguły procesu podejmowania decyzji trudno ująć w jakieś jednolite i spójne ramy organizacyjne czy sekwencje rozwiniętych, drobiazgowych, czaso- i pracochłonnych procedur. Decyzję podejmuje jedna konkretna osoba i naprawdę trudno dociec, w jaki sposób z możliwych wariantów (koniecznych do podjęcia każdej decyzji) wybrała ona określone rozwiązanie, uznane przez siebie za optymalne czy po prostu właściwe w konkretnym miejscu i czasie. Jednoosobowość decydenta jest zresztą zasadniczym powodem wyjątkowości, a także wszystkich wynikających z tego skutków, zarówno podmiotowej strony decydowania prezydenckiego, jak i jego strony proceduralnej, której nie da się po prostu zamknąć w ramach jakiegoś statutu czy regulaminu. To także, notabene, powód nakładania się na siebie decydenta instytucjonalnego i decydenta osobowego, tak bardzo przecież widocznego w przypadku decydowania prezydenckiego¹²⁷. Skoro bowiem, generalnie rzecz ujmując, mamy do czynienia z brakiem procedur podejmowania decyzji przez urząd, to w zasadzie każda decyzja jest traktowana jako decyzja aktualnego piastuna urzędu, który wedle własnej, najczęściej mocno subiektywnej, oceny podejmie nielosowe rozstrzygnięcie, czyli decyzję. Także dlatego decyzje prezydenta — słusznie czy nie, to inna sprawa — są postrzegane jako decyzje arbitralne, dowolne, niepodlegające regułom, które nadawałyby im jakąś racjonalność i przejrzystość, i które budowałyby ciąg logicznych, spójnych, a przez to przewidywalnych decyzji¹²⁸. To także z tej przyczyny brak decyzji, czyli tzw. niedecyzję, odbiera się jako przejaw swoistej samowoli prezydenta, jego złej woli albo nawet złośliwości, albo też — w innym wariantcie — nieradzenia sobie z urzędem, nieposiadania odpowiednich cech (intelektualnych bądź osobowościowych), które są rękojmią prawidłowego sposobu sprawowania urzędu. Stąd właśnie bierze się wspomniana już wcześniej waga czynnika personalnego w ocenie decydowania prezydenckiego. Jest ono wszak głównie decydowaniem

¹²⁷ Por. O. Duhamel, *Droit constitutionnel et institutions politiques*, Paris 2003, s. 535 i nast.

¹²⁸ Por. J.-C. Zarka, *Le Président...*, s. 135 i nast.

konkretnej jednostki i wynika z jej na wskroś indywidualnego sposobu konceptualizacji tzw. sytuacji decyzyjnej. Słynne zawołanie *l'Etat c'est moi* wyrażało te m.in. cechy decydowania głowy państwa, a dzisiaj — w stosunku do proceduralnej strony decydowania prezydenckiego — może być śmiało zastąpione innym, mianowicie *la décision c'est moi*. Decyzje prezydenta, patrząc generalnie, nie są jednak poddane rygorowi norm, nie są też ujęte w karby dyscypliny ani ubrane w skomplikowane i zniuansowane procedury.

Nie jest jednak tak, żeby w mechanizmie podejmowania decyzji przez Prezydenta RP panowała niczym nieskrępowana i absolutna dowolność. Pewien bardzo ogólny schemat decyzyjny zakłada bowiem sam system parlamentarny, w którym głowie państwa przychodzi funkcjonować. System ten, jak wiadomo, nie przewiduje aktywnego udziału głowy państwa w sprawowaniu władzy wykonawczej. Co więcej, lokuje on głowę państwa obok drugiego segmentu egzekutywy, jakim jest rząd (gabinet), będący ponadto — to sprawa najważniejsza — właściwą *pouvoir gouvernementale*¹²⁹. Głowa państwa jest więc elementem dualistycznej władzy wykonawczej, ale z punktu widzenia realnej zdolności decyzyjnej zajmuje pozycję wyraźnie drugoplanową. Wyraża to najlepiej znana formuła: „król panuje, a nie rządzi”. Wskazuje ona niedwuznacznie, że od głowy państwa nie oczekuje się podejmowania decyzji z obszaru władzy wykonawczej, ale raczej symbolicznego wyrażania istoty państwa, identyfikowania stałych, trwałych i ponadczasowych idei, wartości i stanów rzeczy¹³⁰. Z kolei rządzenie czy — w terminologii często spotykanej w konstytucjach — „prowadzenie polityki” powierzone jest gabinetowi¹³¹. To on zastąpił, najpierw de facto, a potem de iure, głowę państwa (początkowo monarchę, a później prezydenta) w realizacji uprawnień wykonawczych, czyniąc ją z czasem jedynie nominalnym elementem dualistycznej egzekutywy¹³². W efekcie gabinet (rząd), który zrazu pojawił się jako organ doradczy monarchy, później stał się zasadniczym podmiotem władzy wykonawczej. Pamiętać jednak należy, że historycznie był on pomyślany jako organ jedynie wspomagający monarchę w rządzeniu, jeszcze długo mającym postać osobistego rządu głowy państwa. Kiedy zaś ów tandem, tj. monarchę i gabinet, osadzono w reżimie parlamentarnym, to rząd przejął w imieniu monarchy odpowiedzialność egzekutywy przed parlamentem. To zaś, jak łatwo się domyślić, stanowiło punkt zwrotny w relacjach w obrębie egzekutywy. Z czasem bowiem, m.in. na skutek polityczno-partyjnych związków rządu z parlamentem, gabinet stał się realnym piastunem władzy wykonawczej, spychając skutecznie głowę państwa na dalszy plan. W ten sposób ukształtował się dobrze znany dziś model relacji między segmentami podzielonej władzy wykonawczej, gdzie

¹²⁹ Szerzej o tym: B. Branchet, *La fonction présidentielle...*, s. 23, 24.

¹³⁰ Por. Y. Mény, Y. Surel, *Politique comparée. Les démocraties*, Paris 2009, s. 298 i nast.

¹³¹ Szerzej o tym: J. Blondel, *Dual Leadership in the Contemporary World*, [w:] *Parliamentary versus Presidential Government*, ed. A. Lijphart, Oxford 1992, s. 162 i nast.

¹³² Por. F. Borella, *Éléments de droit...*, s. 245.

głowa państwa oddziałuje głównie siłą swojego majestatu, zaś realną władzą dysponuje gabinet¹³³.

Swoistym łącznikiem między oboma podmiotami egzekutywy, a zarazem pozostałością po procesach ewolucyjnych przekształceń, jest kontrasygnata¹³⁴. I to ona właśnie jest w systemie rządów parlamentarnych najbardziej ogólną procedurą podejmowania decyzji przez głowę państwa. Kontrasygnata zakłada wymóg współpodpisania (kontrasygnowania) decyzji urzędowej głowy państwa przez członka rządu (w Polsce — Prezesa Rady Ministrów). Obowiązek współpodpisania odpowiada najlepiej zasadzie, zgodnie z którą król nie może działać sam, gdyż w jego imieniu działają ministrowie, zaś widowym znakiem owego działania jest właśnie kontrasygnata. Kontrasygnata, pierwotnie oznaczająca przyjęcie do wiadomości i zobowiązanie się do właściwego wykonania decyzji monarchy, szybko „usamodzieliła się”, zmieniając zarówno sens współpodpisu, jak i — w konsekwencji — relację łączącą króla z gabinetem. W pewnym momencie bowiem w ślad za kontrasygnatą rząd przyjął również na siebie odpowiedzialność polityczną za decyzje głowy państwa, tym samym rozpinając nad nią parasol ochronny. Kontrasygnata przestała więc być jedynie formą swoistego przyjęcia do wiadomości decyzji głowy państwa i stała się elementem jeszcze ściślej wiążącym rząd z parlamentem, gdyż pociągającym za sobą sankcję odpowiedzialności politycznej, w tym również za akty wymagające współpodpisu. To zaś — jak można się domyślać — spowodowało, że z aktu początkowo jedynie tetycznego i formalnego, kontrasygnata stała się narzędziem realnym, pozwalającym rządowi na jeszcze mocniejsze ograniczenie znaczenia szefa państwa. Co więcej, możliwy stawał się brak kontrasygnaty. Rząd mógł bowiem jej odmówić, motywując to właśnie tym, że niejako ręczy głową za każdy kontrasygnowany akt króla, a potem prezydenta, co poszerzało zakres działań gabinetu poddanych kontroli parlamentarnej, obejmujących swoim zasięgiem — poza kompetencjami rządowymi — także sprawy pozostające w gestii głowy państwa, a poddane kontrasygnacie. Z czasem więc kontrasygnata stała się orężem rządowym, kolejnym instrumentem jego *pouvoir gouvernementale*. Jest oczywiście i druga strona medalu, gdyż głowa państwa, której decyzje wymagały współpodpisu, jeszcze bardziej traciła na znaczeniu, koniec końców panując właśnie, a nie rządząc¹³⁵.

Okazuje się więc, że brak norm proceduralnych wyznaczających trajektorie decydowania prezydenckiego (a szerzej rzecz ujmując, decydowania głowy państwa) skutecznie rekompensuje wymóg kontrasygnowania jej aktów urzędowych. Od początku wymóg ten obejmował wszystkie decyzje głowy państwa, co ciekawe, również te, które nie przyjmowały formy dokumentu pisanego.

¹³³ Szerzej o tym: P. Lauvaux, *Les grandes démocraties...*, s. 175 i nast. Zob. również D. Baranger, *Parlementarisme des origines*, Paris 1999.

¹³⁴ Szerzej o tym: A. Frankiewicz, *Kontrasygnata...*, s. 17 i nast.

¹³⁵ Interesujące uwagi na ten temat: W. Wilga, *Powstanie i ewolucja instytucji kontrasygnaty*, „Przegląd Sejmowy” 1996, nr 4, s. 34 i nast.

Stąd notabene w doktrynie, obok zasadniczej postaci kontrasygnaty, czyli tzw. kontrasygnaty formalnej (przejawiającej się w rzeczywistym podpisaniu aktu urzędowego), pojawiła się tzw. kontrasygnata materialna, inaczej nazywana kontrasygnatą obecności¹³⁶. Jej sens sprowadza się do obowiązku obecności członka rządu przy wszystkich urzędowych wystąpieniach głowy państwa, co powoduje, że każde jej publiczne wystąpienie jest w pewnym sensie „kontrasygnowane” i „firmowane” przez gabinet. Przykład kontrasygnaty obecności pokazuje, że w tradycyjnej doktrynie prawa konstytucyjnego nie dopuszczano w ogóle wyjątków od kontrasygnaty. W ten sposób niejako cała działalność głowy państwa podlegała kurateli gabinetu, który kontrasygnując (formalnie bądź materialnie) jego akty urzędowe (w tym także czynności nieprzybierające postaci pisemnej), przejmował odpowiedzialność za te akty i czynności oraz swego rodzaju kontrolę nad nimi, jak również stawał się ich w pełni realnym współautorem, a przez to i współdecydem. To zaś oznaczało, że w bardzo wielu przypadkach głowa państwa pozostawała decydem jedynie formalnym (jeśli nie fikcyjnym), gdyż faktycznym autorem decyzji był rząd, który nie tylko brał na siebie sam finalny efekt w postaci udzielenia kontrasygnaty, ale również merytorycznie przygotowywał daną decyzję, a często nawet udzielał kontrasygnaty, antycypując udział samej głowy państwa, będący w takich przypadkach jedynie czystą formalnością, zabiegiem ściśle technicznym¹³⁷. Do dnia dzisiejszego tego rodzaju *modus operandi* kontrasygnaty obowiązuje w Polsce, gdzie Prezes Rady Ministrów (konstytucyjnie mający wyłączność na udzielanie Prezydentowi RP kontrasygnaty — zob. art. 144 ust. 2) najczęściej podpisuje akty urzędowe, zanim jeszcze uzyskają one podpis głowy państwa. Dzięki takiemu trybowi udzielania kontrasygnaty (który można nazwać kontrasygnatą a priori) uwidacznia się jeszcze bardziej pierwszorzędna rola rządu w tych wszystkich decyzjach głowy państwa, które dla swej ważności i skuteczności muszą być zaopatrzone w kontrasygnatę¹³⁸. W rzeczywistości bowiem to prezydent kontrasygnuje wcześniejsze decyzje Rady Ministrów, a nie na odwrót. Zasadę „król (prezydent) panuje, a nie rządzi” czyni to jak najbardziej realną.

Okazuje się więc, że niedostatek norm proceduralnych określających sposób podejmowania decyzji przez Prezydenta RP nie jest równoznaczny ani ze stanem tabula rasa — jeśli chodzi o aspekt proceduralny decydowania prezydenckiego — ani, tym bardziej, z całkowitą dyskrejonalnością czy samowolą działań głowy państwa. Owszem, brakuje szczegółowych reguł precyzujących sposób podejmowania konkretnych rozstrzygnięć, ale zarazem ustanowiona jest norma generalna, która zakłada — jako warunek niezbędny ważności wszystkich decyzji

¹³⁶ Por. K. Wojtyczek, *Zasada kontrasygnaty w polskim prawie konstytucyjnym. Uwagi de lege lata i de lege ferenda*, [w:] *Demokratyczne modele ustrojowe w rozwiązaniach konstytucyjnych*, red. S. Gebethner, R. Chruściak, Warszawa 1997, s. 153 i nast.

¹³⁷ Por. A. Rakowska, *Kontrasygnata aktów głowy państwa w wybranych państwach europejskich*, Toruń 2009, s. 11 i nast.

¹³⁸ Tamże, s. 177 i nast.

prezydenta — konieczność uzyskania współpodpisu Prezesa Rady Ministrów. Takie postawienie sprawy oznacza z kolei, po pierwsze, że większość decyzji prezydenta RP to w istocie współdecyzje, które wymagają kooperacji z Radą Ministrów; po drugie, że ustrojodawca posłużył się konstrukcją tzw. kontrasygnaty negatywnej, zakładającej domniemanie współpodpisu w przypadku każdej decyzji głowy państwa, gdyż nie został podany żaden katalog — choćby tylko przykładowy — decyzji wymagających kontrasygnaty (w rezultacie kontrasygnata odnosi się do wszystkich niewymienionych i w tym sensie negatywnych decyzji prezydenta); po trzecie wreszcie, że ustanowiona jest generalna reguła działań głowy państwa głównie o charakterze następczym w stosunku do decyzji Rady Ministrów, co z kolei sugeruje, że to prezydent autoryzuje swoim podpisem decyzje rządowe. Niezależnie od tego, czy na kontrasygnatę spojrzymy z abstrakcyjnego i teoretycznego punktu widzenia (zgodnie z którym to rząd kontrasygnuje decyzje głowy państwa) czy też przez pryzmat politycznej praktyki (która odwraca logikę kontrasygnaty, zakładając raczej współpodpis głowy państwa na decyzji wcześniej wypracowanej przez rząd), nie ulega wątpliwości, że podstawową przesłanką proceduralną podejmowania decyzji przez Prezydenta RP jest konieczność współdziałania z Radą Ministrów. Zauważyć warto, że tego rodzaju rozwiązanie nie tylko ustanawia czytelny schemat procedowania prezydenckiego (nawet bez rozwijania go w szczegółowych normach regulaminowych), ale przede wszystkim zgodne jest z konstytucyjnym nakazem współdziałania władz, korespondując w dodatku bardzo mocno z doktrynalnym wymogiem tegoż współdziałania jako podstawą systemu parlamentarnego. Oczywiście, poza aspektem czysto proceduralnym (wymóg uzyskania współpodpisu na aktach urzędowych głowy państwa) oraz aspektem aksjologicznym (nakaz współpracy pomiędzy oboma segmentami podzielonej władzy wykonawczej), kontrasygnata spełnia w Polsce, jak wszędzie zresztą, także i inne funkcje, o których *eo nomine* traktuje art. 144 ust. 2 Konstytucji. Pierwszą z nich jest nadanie aktowi urzędowemu prezydenta ważności, drugą zaś — typową dla zasad systemu parlamentarnego — przejście politycznej odpowiedzialności przez podmiot udzielający kontrasygnaty, dzięki czemu podtrzymuje się regułę braku odpowiedzialności politycznej głowy państwa.

Widać z tego, że wymóg uzyskania kontrasygnaty skutecznie rekompensował brak reguł proceduralnych dotyczących procesu podejmowania decyzji przez głowę państwa. Z drugiej jednak strony powodował, że monarcha czy prezydent nie dysponował właściwie realną władzą, gdyż głowa państwa nie posiadała najmniejszej nawet samodzielności politycznej. Kontrasygnata była bowiem zarówno narzędziem współdziałania władz, jak i rodzajem ubezwłasnowolnienia prezydenta. Stąd też na fali zabiegów racjonalizowania systemów parlamentarnych, które — jak wiadomo — poszły w różnych kierunkach¹³⁹,

¹³⁹ Szerzej o tym: J. Szymanek, *Racjonalizacja parlamentarnego systemu rządów*, „Przegląd Sejmowy” 2007, nr 1, s. 35 i nast.

pojawiły się koncepcje, by również wzmocnić status ustrojowy głowy państwa (zwłaszcza prezydenta). Odpowiadało to generalnej logice wszelkich zabiegów racjonalizacji, która sprowadzała się do prostego, a przez to także pojemnego hasła rewaluacji znaczenia egzekutywy¹⁴⁰. W konsekwencji uznano, że nie tylko rząd (gabinet) powinien być beneficjentem zabiegów wzmocnienia jego statusu konstytucyjnego, ale również i prezydent, po to przede wszystkim, by przestał on być jedynie — jak w klasycznym systemie parlamentarnym — mistrzem różnego rodzaju ceremoniałów. W myśleniu o instytucji prezydenta należało w związku z tym odejść od traktowania go wyłącznie jako symbolu, swoistego totemu państwowości czy jako synonimu braku władzy¹⁴¹.

Osiągnięto to za sprawą prerogatywy, tj. aktu urzędowego głowy państwa uwolnionego od konieczności uzyskania kontrasygnaty¹⁴². Prerogatywa stanowiła wyłom w dotychczasowej bezwzględnej zasadzie współpodpisywania wszystkich decyzji głowy państwa. Stąd nawet pojawił się pogląd, że prerogatywa jest swoistym wskaźnikiem politycznego znaczenia głowy państwa¹⁴³, a nawet obowiązuje zasada, że polityczna siła (waga) głowy państwa jest tym większa, im więcej jest aktów wyjętych spod kontrasygnaty. Przykładem takiego sposobu pojmowania prerogatywy i ogółu skutków z niej wynikających była polska Konstytucja kwietniowa z 1935 r., która wzmocnienie ustrojowego stanowiska prezydenta uzyskała m.in. za sprawą ustanowienia aktów wyjętych spod obowiązku kontrasygnaty. Art. 13 ust. 2 tejże konstytucji zawierał listę dziesięciu aktów urzędowych prezydenta, które według konstytucji były jego „uprawnieniami osobistymi”. Na gruncie postanowień Konstytucji kwietniowej prerogatywy rzeczywiście były w pełni samodzielnymi i niczym ani nikim nieskrępowanymi uprawnieniami (decyzjami) głowy państwa. Jeśli więc mówiono, że konstytucja ta istotnie wzmacnia ustrojowe stanowisko prezydenta, to jednym z narzędzi prowadzących do takiego wzmocnienia była prerogatywa, od samego początku pomyślana jako akt wolny i swobodny, w którego dochodzeniu do skutku nie partycypuje nikt poza samym prezydentem. Prerogatywa, w takim kształcie,

¹⁴⁰ Oczywiście były również i inne sposoby myślenia o racjonalizacji. Jeden z nich zakładał, że racjonalizacja to przede wszystkim włożenie w gorset regulacji normatywnej tych wszystkich zasad, które wyznaczają logikę działania systemu parlamentarnego, a które wcześniej nie były w żaden sposób skodyfikowane. W tym sposobie myślenia o racjonalizacji nie było kwestią istotną, czy normy reglamentujące funkcjonowanie systemu parlamentarnego będą wzmacniać egzekutywę czy legislaturę. Racjonalizacją, bez względu na to, kogo obdarzała ona większą władzą, był bowiem sam fakt ujmowania w karby regulacji prawnej zasad i reguł, które do tej pory miały jedynie postać praktyki politycznej.

¹⁴¹ Por. P. Lauvaux, *Parlementarisme rationalisé et stabilité du pouvoir exécutif*, Bruxelles 1988, s. 30 i nast.

¹⁴² Szerzej o tym: A. Rakowska, *Prerogatywy prezydenta w Konstytucji RP z 2 kwietnia 1997 r.*, [w:] *Instytucja prezydenta...*, s. 65 i nast.

¹⁴³ Por. J.-P. Payre, *Pouvoirs discrétionnaires et compétences liées du Président de la République*, „Revue du Droit Public et de la Science Politique en France et à l'Étranger” 1981, nr 6, s. 1613 i nast.

w jakim ustanowiła ją Konstytucja kwietniowa, przypominała więc tzw. uprawnienia własne prezydenta V Republiki Francuskiej, które również są wyznacznikiem jego siły politycznej¹⁴⁴. Będąc istotnym novum w ustrojowej aranżacji instytucji prezydenta, prerogatywa, czyli jego uprawnienie własne, kłóci się z założeniami systemu parlamentarnego, w którym nie ma miejsca na samodzielną, władczą czy stanowczą postać głowy państwa. W systemie tym, a ściślej rzecz ujmując — w jego klasycznej wersji, głowa państwa (bez względu na to, czy jest nią monarcha czy może republikański prezydent) jest anonimowa, pozbawiona realnej władzy i zmuszona (na różne zresztą sposoby) do współdziałania z rządem, co, po pierwsze, minimalizuje jej rolę ustrojową, po drugie zaś, koresponduje z przyjętą zasadą braku politycznej odpowiedzialności szefa państwa¹⁴⁵. Z tego punktu widzenia konstrukcja prerogatywy była więc pewnego rodzaju falsyfikacją systemu parlamentarnego, naruszała bowiem jego dwie ważne zasady. Pozycja głowy państwa została dzięki niej zmieniona, gdyż, w zakresie decyzji potraktowanych jako prerogatywy, dano jej wolną rękę.

Trzeba jednak zauważyć, że obecna regulacja konstytucyjna, a co ważniejsze — także doktryna, przyjmuje nieco odmienne znaczenie prerogatywy. Owszem, w dalszym ciągu prerogatywa to swego rodzaju odwrotność kontrasygnaty, w tym znaczeniu, że jest decyzją prezydencką zwolnioną z wymogu uzyskania współpodpisu, ale już nie jest — tak jak w konstytucji z 1935 r. albo we francuskiej koncepcji *pouvoir propres* — całkowicie wolną i samodzielną decyzją głowy państwa¹⁴⁶. W obecnie obowiązującej konstytucji zastosowano bowiem rozwiązanie, które podtrzymuje co prawda konstrukcję aktów urzędowych niewymagających współpodpisu Prezesa Rady Ministrów, ale nie oznacza to bynajmniej automatycznego przyznania prezydentowi, w zakresie objętym prerogatywą, dyskrecjonalności decyzyjnej¹⁴⁷. Dlatego też zamknięty, enumeratywny katalog aktów urzędowych, które nie są poddane wymogowi uzyskania kontrasygnaty, jest dziś stosunkowo obszerny i obejmuje trzydzieści pozycji, co — zgodnie z zasadą, wedle której prerogatywa jest wciąż wskaźnikiem ustrojowej relewancji głowy państwa — mogłoby sugerować wręcz ponadprzeciętny wzrost politycznego znaczenia prezydenta, a przede wszystkim uzyskanie przez niego samodzielności politycznej¹⁴⁸. W rzeczywistości tak nie jest, gdyż wprowadzono dzisiaj rozwiązanie, które wcale nie utożsamia prerogatywy (tj. aktu uwolnionego od kontrasygnaty) z „uprawnieniem własnym” czy — jak stanowi art. 13 Konstytucji kwietniowej — „uprawnieniem osobistym”. Lista trzydziestu decyzji prezydenckich zwolnionych z obowiązku uzyskania współpodpisu nie jest zatem równoznaczna z listą trzydziestu decyzji, na które wyłączność ma Prezydent RP. Ustrojodawca posłużył się bowiem w wielu miejscach konstrukcją, która brak

¹⁴⁴ Por. J.-C. Zarka, *Le Président...*, s. 101 i nast.

¹⁴⁵ Por. Y. Mény, Y. Surel, *Politique comparée...*, s. 300 i nast.

¹⁴⁶ Por. M.-A. Cohendet, *Droit constitutionnel...*, s. 345 i nast.

¹⁴⁷ Por. A. Rakowska, *Prerogatywy prezydenta...*, s. 65 i nast.

¹⁴⁸ Niekiedy zresztą, trochę na wyrost, takie opinie są formułowane.

kontrasygnaty skutecznie zastępuje innym mechanizmem proceduralnym, z założenia wykluczającym samodzielność decyzyjną głowy państwa¹⁴⁹. Najprostszym tego przykładem jest chociażby decyzja w sprawie zarządzenia referendum ogólnokrajowego. Zgodnie z dyspozycją art. 144 ust. 3 pkt 5, jest ono aktem urzędowym (decyzją) niewymagającym uzyskania kontrasygnaty Prezesa Rady Ministrów. Nie oznacza to jednak niczym nieskrępowanej swobody działania prezydenta, gdyż — zgodnie z art. 125 ust. 2 Konstytucji — prezydent zarządza co prawda referendum, ale tylko „za zgodą Senatu wyrażoną bezwzględną większością głosów w obecności co najmniej połowy ustawowej liczby senatorów”. Brak potrzeby uzyskania współpodpisu na akcie zarządzającym przeprowadzenie ogólnokrajowego referendum nie jest więc bynajmniej tożsamy z dyskrecjonalnością działania prezydenta i z jego „władzą osobistą”. Kontrasygnata, jako element swego rodzaju kurateli nad prezydentem, jest tutaj zbędna, gdyż skutecznie zastępuje ją wymóg akceptacji przez izbę drugą parlamentu propozycji referendalnej zgłoszonej przez prezydenta. Innym rodzajem ograniczenia *pouvoir propres* prezydenta jest decyzja w sprawie „odwołania ministra, któremu Sejm wyraził wotum nieufności” (art. 144 ust. 3 pkt 14). To, że zwolnienie z kontrasygnaty tej decyzji nie jest wcale tożsame z jej całkowitą dyskrecjonalnością, wynika zresztą z samej konstrukcji przepisu, gdyż mówi on o odwołaniu ministra, któremu Sejm wcześniej już odmówił zaufania. Oznacza to, że decyzja prezydenta jest tutaj jedynie reakcją na określonego rodzaju zachowanie Sejmu, a więc bez uprzedniego wyrażenia wotum nieufności przez Sejm nie może być w ogóle mowy o aktualizacji prezydenckiej prerogatywy odwołania ministra. Co więcej, prezydent nie może np. nie odwołać ministra, któremu Sejm wyraził wotum nieufności. Reakcją prezydenta na wypadek zgłoszenia przez Sejm wniosku o wotum nieufności dla ministra musi być odwołanie ministra, inna decyzja nie wchodzi w grę. Jest to klasyczny przypadek działania wymuszonego, niedopuszczającego żadnej dowolności czy tym bardziej arbitralności. Mamy tu więc do czynienia z przepisem, w którym prezydent nie działa swobodnie, ani tym bardziej arbitralnie, gdyż jest tylko skrupulatnym wykonawcą postanowień ustawy zasadniczej. Prezydenta działającego w tym charakterze zwykło się nazywać notariuszem konstytucji, zobligowanym do wykonania swoistego „polecenia konstytucyjnego”.

Widać z tego, że decyzje o takim czy podobnym charakterze, choć formalnie nie muszą być zaopatrzone we współpodpis Prezesa Rady Ministrów, nie są wcale źródłem realnej, autentycznej *pouvoir propres* prezydenta. Prezydent nie uzewnętrznia w nich przeciw swojej woli ani nie decyduje w sposób dowolny, a jedynie wykonuje nałożone na niego i w dodatku bardzo precyzyjnie określone zobowiązania konstytucyjne. Brak kontrasygnaty nie jest więc tutaj tożsamy z samodzielnością ani nawet decyzyjnością głowy państwa. Kontrasygnata jest zbędna, gdyż taką czyni ją logika konstytucyjna, która nie

¹⁴⁹ Por. J. Ciapała, *Prezydent w systemie ustrojowym...*, s. 321 i nast.

przewiduje możliwości alternatywnego zachowania się prezydenta w danej sytuacji¹⁵⁰.

Widać z tego najlepiej, że używane współcześnie pojęcie prerogatywy zmieniło istotnie znaczenie. Z dawnej władzy osobistej, którą wyrażała absencja kontrasygnaty, została jedynie sama techniczna nieobecność współpodpisu, jednak nie idzie już z nią w parze zasada ani samodzielności, ani dowolności, które powodują że decyzja mająca status prerogatywy staje się, by posłużyć się znowu sformułowaniem z Konstytucji kwietniowej, „uprawnieniem osobistym”. To samo zresztą odnosi się do tych decyzji prezydenta, które nie są objęte kontrasygnatą, ale których podjęcie albo wynika z kalendarza konstytucyjnego (np. zarządzenie wyborów do Sejmu i Senatu bądź zwołanie izb na pierwsze posiedzenie po wyborach), albo jest wręcz obowiązkiem konstytucyjnym głowy państwa (tutaj jako przykład można podać skrócenie kadencji Sejmu na podstawie art. 155 ust. 2). Absencja kontrasygnaty w żadnym z tych przypadków nie czyni uprawnienia prezydenckiego decyzją autentycznie wolną, samodzielną i arbitralną. Wręcz przeciwnie, w sytuacji braku wymogu kontrasygnaty Prezydent RP skrupulatnie przestrzega postanowień ustawy zasadniczej (nie pozostaje mu nic innego, skoro jest zdefiniowany jako strażnik konstytucji), wcielając się w rolę przysłowiowego notariusza konstytucji.

Prerogatywą, jeśli rozumieć ją w sposób tradycyjny, tzn. jako osobiste i w całym tego słowa znaczeniu swobodne uprawnienie głowy państwa, nie są również — ze zrozumiałych powodów — te uprawnienia, które co prawda nie są objęte kontrasygnatą, ale które mogą zostać aktualizowane wyłącznie na podstawie wniosku innego organu państwa. Dotyczy to chociażby powoływania sędziów (na wniosek Krajowej Rady Sądownictwa) albo — w bardzo wielu przypadkach — nadawania orderów i odznaczeń, gdzie działania prezydenta prowadzą się do autoryzowania decyzji innych podmiotów. Wreszcie klasycznej postaci prerogatywy nie przyjmują te decyzje prezydenta, które co prawda *prima vista* wykazują oznaki pełnej samodzielności, ale są limitowane przez kontekst sytuacyjny (polityczny). Trzeba bowiem zdawać sobie sprawę z tego, że bardzo często margines decydowania prezydenckiego jest właściwie wyeliminowany nie przez zniuansowane konstrukcje prawne, przewidujące działania „na wniosek”, za „radą i zgodą” czy też mechaniczne wykonywanie postanowień ustawy zasadniczej (notariusz konstytucji), ale przez całe *entourage* polityczno-partyjne. Podręcznikowym tego przykładem jest zwolnione z kontrasygnaty desygnowanie Prezesa Rady Ministrów (art. 144 ust. 3 pkt 11). Uprawnienie to standardowo jest traktowane jako własne i swobodne działanie głowy państwa, ale już dawno temu (w Anglii w XVIII wieku) przestało być realnym narzędziem władzy monarchy. Zostało ono bowiem ograniczone przez układ sił partyjnych w parlamencie, zgodnie z żelaznym prawem rządów parlamentarnych, stanowią-

¹⁵⁰ Jeśli natomiast prezydent postąpiłby inaczej, to dopuściłby się deliktu konstytucyjnego, zagrożonego sankcją odpowiedzialności przed Trybunałem Stanu.

cym, że rząd jest emanacją politycznej większości w izbie. W konsekwencji decyzja, która na początku rzeczywiście posiadała wszelkie znamiona samodzielnej, jeśli nie wręcz dyskrejonalnej decyzji monarchy (potem prezydenta), została na swój sposób zawłaszczona przez partie zasiadające w parlamencie, które w ostatecznej instancji albo potwierdzają wybór głowy państwa, albo — jeśli postąpi ona wbrew logice systemu parlamentarnego — sprzeciwiają mu się, odmawiając osobie wskazanej przez szefa państwa parlamentarnej inwestytury (bądź, jeśli ta nie jest formalnie wymagana, zmuszając rząd do ustąpienia na skutek zastosowania wotum nieufności)¹⁵¹.

Widać z tego najlepiej, że uwolnienie określonych decyzji prezydenta RP z wymogu uzyskania kontrasygnaty nie jest wcale tożsame z jego decyzją autentycznie swobodną i osobistą. Choć art. 144 ust. 3 Konstytucji wskazuje aż trzydzieści przypadków decyzji niewymagających współpodpisu Prezesa Rady Ministrów, nie ustanawia jednak trzydziestu klasycznych prerogatyw¹⁵². Pośród aktów urzędowych zamieszczonych w owym katalogu są bowiem takie, w których kontrasygnatę zastąpiono innego rodzaju rozwiązaniem mającym na celu ograniczenie swobody decyzyjnej prezydenta, a zarazem ustanowienie pewnego reżimu proceduralnego wymagającego działań poza bramami pałacu prezydenckiego. W często zawiłych konstrukcjach działania prezydenta w roli osoby autoryzującej faktyczne decyzje innych podmiotów, podmiotu decydującego wyłącznie „na wniosek” bądź wymagającego akceptacji następczej, wreszcie ograniczonego przez istniejący układ sił polityczno-partyjnych, kryją się bowiem procedury, których sednem jest odejście od postrzegania decyzji prezydenckich jako aktów samowoli jednostki. Komplikuje to, ale też — i to jest wartość sama w sobie — demokratyzuje model decydowania prezydenckiego, wkładając go w określone, spójne i przewidywalne ramy. Prerogatywy natomiast, w ich tradycyjnej postaci decyzji naprawdę osobistych, zostały istotnie umniejszone. Mimo to utrzymały się, będąc wskaźnikiem samodzielności głowy państwa i, jak czasami się mówi, jej rzeczywistej władzy¹⁵³. Nie są one zresztą sprowadzone do minimum, bo wśród nich znajdują się kompetencje tak istotne z ustrojowego punktu widzenia, jak np.: wykonywanie inicjatywy ustawodawczej (art. 144 ust. 3 pkt 4); podpisywanie lub odmowa podpisania ustawy, równoznaczna z zastosowaniem tzw. weta (art. 144 ust. 3 pkt 6); kierowanie wniosku do Trybunału Konstytucyjnego (art. 144 ust. 3 pkt 9); zwoływanie Rady Gabinetowej (art. 144 ust. 3 pkt 15); powoływanie członków Rady Polityki Pieniężnej (art. 144 ust. 3 pkt 25) czy Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji (art. 144 ust. 3 pkt 27). Wszystko to tworzy dosyć oryginalny wzorzec postępowania decyzyjnego, którego w żadnym razie nie można sprowadzić do prostej, osobistej i samodzielnej decyzji osoby piastującej urząd Prezydenta RP.

¹⁵¹ Por. J. Stembrowicz, *Rząd w systemie parlamentarnym*, Warszawa 1982, s. 174 i nast.

¹⁵² Por. A. Rakowska, *Prerogatywy prezydenta...*, s. 65 i nast.

¹⁵³ Uznanej za konieczną, szczególnie w systemie parlamentaryzmu zrationalizowanego.

5.5. Decydowanie przez Prezydenta RP na tle innych państw członkowskich Unii Europejskiej

Model decydowania przez Prezydenta RP opiera się na naszych własnych podmiotach decydowania publicznego (parlament, rząd, organy samorządu terytorialnego), jednak nie stanowi jakiegoś rozwiązania niestandardowego, wychodzącego poza klasyczny czy też ogólny schemat decydowania prezydenckiego. Porównując rozwiązania polskie z tymi, które mają zastosowanie w innych państwach członkowskich Unii Europejskiej, dostrzega się, że są one w dużym stopniu zbieżne¹⁵⁴. Oczywiście nie oznacza to braku różnic czy istotniejszych odmienności. Zasadnicza odmienność wynika zresztą z generalnego podziału państw członkowskich na te, które mają ustrój republikański, i te, które wciąż pozostają w gorsecie monarchii. W przypadku tych ostatnich da się zauważyć kilka cech wspólnych. Pierwszą i najważniejszą jest brak konstytucyjnych formuł deskrypcji ustrojowych zadań monarchy (poza Hiszpanią), co odpowiada tradycyjnemu ujęciu głowy państwa jako podmiotu, który nie wymaga konstytucyjnego zdefiniowania, gdyż jego pozycja i rola ustrojowa jest na swój sposób oczywista. Drugą istotną cechą homogenizującą ustrój europejskich monarchii jest zminimalizowanie politycznego znaczenia monarchy, co przejawia się albo w redukcji jego uprawnień, albo w ich faktycznym przejściu przez rząd. Pierwszy przypadek najlepiej ilustruje Szwecja, w której po reformach konstytucyjnych z pierwszej połowy lat 70. XX wieku monarcha został — i de facto, i de iure — wyrzucony poza nawias systemu rządów. Drugi przypadek prezentuje Wielka Brytania oraz inne monarchie, w których pozycja króla co prawda formalnie nie zmieniła się, jednak faktycznie została dalece zredukowana, najczęściej w drodze przejścia przez gabinet dotychczasowych kompetencji monarchy¹⁵⁵. Bardzo dobrym tego przykładem jest chociażby prawo monarchy belgijskiego do występowania z inicjatywą ustawodawczą. Zgodnie z konstytucją tylko on (poza izbami) dysponuje tym prawem, ale w praktyce to rząd inicjuje ustawy w imieniu króla (choć ściśle biorąc, nie ma nawet przyznanej inicjatywy ustawodawczej)¹⁵⁶. Wreszcie trzecią unifikującą cechą monarchii jest to, że osoba króla — bez względu na stopień realnej władzy — jest traktowana przede wszystkim jako symbol państwa, element zapewniający kontynuację i niezmiennność pewnych uniwersalnych wartości, zasad i stanów rzeczy. Dobrą tego ilustracją jest model szwedzki, w którym pozostawiono monarchię właśnie po to, by wyrażała ona ciągłość tradycji państwowej¹⁵⁷, mimo że z ustrojowego punktu widzenia król

¹⁵⁴ Por. R. Balicki, *Konstytucyjna pozycja głowy państwa w różnych systemach rządów*, „Przegląd Prawa i Administracji” 2000, t. XLIII, s. 137 i nast.

¹⁵⁵ Por. P. Mikuli, *Monarcha w brytyjskim porządku konstytucyjnym*, [w:] *Szkice o pozycji ustrojowej i statusie głowy państwa*, red. M. Grzybowski, Kraków 2003, s. 141 i nast.

¹⁵⁶ Por. R. Fusilier, *Les monarchies parlementaires...*, s. 431 i nast.

¹⁵⁷ Por. M. Grzybowski, *Szwecja*, [w:] *Systemy polityczne rozwiniętych krajów kapitalistycznych*, red. A. Jamróz, Warszawa 1989, s. 428.

Szwecji nie ma żadnej władzy, jest wręcz synonimem „bezwładzy”. Oczywiście każdy monarcha jest również arbitrem politycznym, co z kolei otwiera przed nim możliwość politycznej aktywności. Zaangażowanie monarchy hiszpańskiego w ochronę systemu demokratycznego, w czasie zamachu stanu pułkownika Tejero, świadczy o tym najlepiej, pokazując jednocześnie, że roli monarchy jako arbitra nie należy zamykać w wąskich ramach systemu rządów¹⁵⁸. Z drugiej strony często ingerencja króla jako arbitra ogranicza się właśnie do relacji rządu z parlamentem, a jego aktywność wzrasta w tych wszystkich momentach, gdy zbudowanie silnej i trwałej koalicji rządowej napotyka przeszkody, czego z kolei dowodzi praktyka belgijska czy holenderska. Warto jednak zaznaczyć, że nawet w — wydawałoby się — naturalnych warunkach większej samodzielności króla pojawia się chęć ograniczenia i tak skromnej przecież jego roli ustrojowej. Doszło do tego w Wielkiej Brytanii po wyborach z 2010 r., kiedy to kłopoty z uformowaniem rządu większościowego (ostatecznie zakończone powstaniem rządu koalicyjnego Partii Konserwatywnej z Partią Liberalno-Demokratyczną) zachęciły ówczesnego premiera Gordona Browna do wejścia w buty arbitra, co słusznie zresztą zostało odebrane jako niedopuszczalne konkurowanie z uprawnieniami monarchy. Europejskie monarchie, mimo różnic w detalach, tworzą — jak widać — w miarę spójny obraz: król w całym tego słowa znaczeniu panuje, lecz nie rządzi, a jego decyzje są zazwyczaj decyzjami innych podmiotów, co najwyżej autoryzowanymi podpisem monarchy¹⁵⁹.

O wiele bardziej zróżnicowany, barwniejszy, zawierający większą liczbę szczegółów jest obraz europejskich republik. Obraz prezydenta tylko na początku bowiem był w miarę jednolity, później zaś, kiedy nastąpiła dekompozycja monistycznej wersji systemu parlamentarnego, naniesiono nań wiele kresek i odcieni, które niemalże zuniformizowaną instytucję mocno spartykularyzowały, prawie w każdym kraju nadając jej nieco odmienny, często niepowtarzalny, profil. Racjonalizacja parlamentarnej odmiany rządów w przypadku głowy państwa miała ten skutek, że albo uczyniono ją praktycznie „nieobecną”, jeszcze bardziej ustrojowo spauperyzowaną niż w jednostronnym wydaniu parlamentaryzmu (*casus* Niemiec), albo — przeciwnie — dalece wzmocniono, odchodząc tym samym od wzorca malowanego prezydenta, czyli prezydenta figuranta¹⁶⁰. Drugi wariant to historyczne wcielenia prezydentury w Republice Weimarskiej, Finlandii (do 1999 r.), Grecji (do rewizji konstytucji przeprowadzonej w 1986 r.) i Portugalii (do reformy z połowy lat 80.), zaś współcześnie w V Republice Francuskiej. Poza tym można mówić o wzmocnionej instytucji prezydenta w takich państwach, jak Rumunia, Litwa, Polska, a także Chorwacja (choć tutaj tylko

¹⁵⁸ Por. T. Mołdawa, *Wstęp*, [w:] *Konstytucja Hiszpanii*, przeł. T. Mołdawa, Warszawa 1993, s. 23.

¹⁵⁹ Por. R. Fusilier, *Les monarchies parlementaires...*, s. 214 i nast.

¹⁶⁰ Por. A. Łabno, *Parlamentaryzm racjonalizowany. Przyczynek do dyskusji*, „Przegląd Prawa i Administracji” 2005, t. LXV, s. 7 i nast.

do 2000 r.)¹⁶¹. Nie można jednak tracić z pola widzenia tych wszystkich rozwiązań, które wprawdzie konstytucyjnie wzmacniają prezydenta, ale nie idzie z tym w parze praktyka ustrojowa, konsekwentnie „lekceważąca” prezydenta i niedająca mu szans na sięgnięcie po pełny zakres uprawnień. Tu z kolei przykładem klasycznym jest Irlandia, ale warto również przywołać przypadek austriacki (choć może już nie tak spektakularny)¹⁶².

Wskazane dwa warianty (tj. daleko posuniętego osłabienia i — przeciwnie — wzmocnienia) stanowiska konstytucyjnego prezydenta oczywiście nie wykluczają ustanowienia również klasycznego modelu prezydentury, w którym prezydent dysponuje raczej wąskim polem decyzyjnym, ale zarazem liczy się politycznie, co zresztą bardzo dobrze pokazuje, że prezydenta i prezydentury nie można mierzyć miarą jedynie repertuaru konstytucyjnych uprawnień, gdyż wyznacznikiem pozycji głowy państwa jest nie tylko to, co zwykliśmy nazywać *potestas*, ale również to, co stanowi o jej *auctoritas*¹⁶³. Prezydent w tym sztandarowym wydaniu jest „mechanikiem systemu rządów”, swoistą „siłą zapasową państwa”, która na co dzień pozostaje raczej niewidoczna, ale może wystąpić, i występuje, wówczas, kiedy państwo i jego instytucje dotyka jakiś kryzys, kiedy reguły gry ulegają zakłóceniu bądź naruszeniu, co najlepiej odpowiada roli prezydenta jako politycznego arbitra. Ta rola bowiem, niezależnie od konstytucyjnej kreacji instytucji prezydenta, jest stałą rolą głowy państwa, swoistą ekspektatywą jej obecności w każdym (bez względu na różnice) systemie parlamentarnym¹⁶⁴. Przykładem takiego prezydenta — „mechanika” — jest dzisiaj przede wszystkim prezydent Włoch, który choć nawiązuje swym urzędem do tradycyjnego wariantu prezydentury (a więc jest stosunkowo słaby pod względem decyzyjnym), stanowi ważny element systemu rządów. Oczywiście, polityczna ranga prezydenta Włoch wynika głównie z odpowiedniego tła sytuacyjnego, stwarzającego odpowiednie warunki do rozwijania aktywności głowy państwa. Tam natomiast, gdzie warunków do tego nie ma (jak np. w Niemczech), prezydent pozostaje elementem biernym, schowanym w cieniu za dwoma podstawowymi uczestnikami formacji parlamentarnej, tj. rządem i parlamentem.

Schemat podejmowania decyzji prezydenckich jest wszędzie mniej więcej podobny. Wszędzie np. pole decydowania prezydenckiego wyznaczają poszczególne funkcje konwencjonalnie przypisywane głowie państwa, tj. funkcja: głowy państwa, najwyższego reprezentanta, strażnika konstytucji, gwaranta niepodległości czy w końcu arbitra¹⁶⁵. Z kolei aspekt proceduralny sprowadza się, przy występującej w każdym przypadku monokratyczności urzędu, albo do objęcia

¹⁶¹ Szerzej o tym: B. Dziemidok-Olszewska, *Instytucja prezydenta w państwach Europy...*, s. 106 i nast.

¹⁶² Por. I. Bokszczanin, *Prezydent Republiki Irlandii*, [w:] *Prezydent w państwach...*, s. 289 i nast.

¹⁶³ A dodać do tego jeszcze trzeba tzw. styl sprawowania urzędu. Szerzej o tym: T. Słomka, *Style prezydentury...*, s. 45 i nast.

¹⁶⁴ Por. P. Lauvaux, *Le parlementarisme...*, s. 57 i nast.

¹⁶⁵ Por. B. Branchet, *La fonction présidentielle...*, s. 21 i nast.

kontrasygnatą wszystkich decyzji prezydenta (Włochy), albo też — przy zachowaniu generalnej zasady kontrasygnaty — do zaistnienia wyjątków, jakimi są akty mające postać prerogatywy, czyli decyzji osobistej i jak najbardziej samodzielnej (Francja, Niemcy, Rumunia, Słowacja)¹⁶⁶. W tym ostatnim przypadku praktykowany jest zarówno — tak jak w Polsce — model kontrasygnaty negatywnej, oznaczającej enumeratywne wskazanie tych decyzji głowy państwa, które są zwolnione od kontrasygnaty (Niemcy, Francja), jak i model kontrasygnaty pozytywnej, co z kolei oznacza, że prerogatywa uzyskuje charakter rozwiązania podstawowego, natomiast współpodpis jest wyjątkiem, a akty stanowiące taki wyjątek są in extenso wskazane (Rumunia, Słowacja).

Jak widać, różnice w szczegółach nie zmieniają zasadniczej perspektywy oglądu instytucji prezydenta (czy, szerzej, głowy państwa) jako decydenta. Ujednolica ją, poza wymienionymi już elementami, również to, że w jej przypadku zdarza się wyjątkowo dużo decyzji nieskodyfikowanych, pozostających domeną politycznej praktyki, i że — z drugiej strony — istotne znaczenie mają indywidualne cechy prezydenta, co powoduje, iż nawet tożsamość konstytucyjna urzędu nie gwarantuje tożsamości sposobu jego sprawowania.

Wybrana literatura uzupełniająca

Chorażewska A., *Model prezydentury w praktyce politycznej po wejściu w życie Konstytucji RP z 1997 r.*, Warszawa 2008.

Ciapała J., *Prezydent w systemie ustrojowym Polski (1989–1997)*, Warszawa 1999.

Dziemidok-Olszewska B., *Instytucja prezydenta w państwach Europy Środkowo-Wschodniej*, Lublin 2003.

Frankiewicz A., *Kontrasygnata aktów urzędowych Prezydenta RP*, Kraków 2004.

Instytucja prezydenta. Zagadnienia teorii i praktyki na tle doświadczeń polskich oraz wybranych państw obcych, red. T. Mołdawa, J. Szymanek, Warszawa 2010.

Prezydent w państwach współczesnych. Modernizacja instytucji, red. J. Osiński, Warszawa 2009.

Prezydent w Polsce po 1989 r., studium politologiczne, red. R. Głajcar, M. Migalski, Warszawa 2006.

Sarnecki P., *Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz do przepisów*, Kraków 2000.

Słomka T., *Prezydent Rzeczypospolitej po 1989 roku. Ujęcie porównawcze*, Warszawa 2005.

System rządów Rzeczypospolitej Polskiej. Założenia konstytucyjne a praktyka ustrojowa, red. M. Grzybowski, Warszawa 2006.

Szymanek J., *Arbitraż polityczny głowy państwa*, Warszawa 2009.

¹⁶⁶ Szerzej o tym: A. Rakowska, *Kontrasygnata aktów...*, s. 107 i nast.

Rozdział 6

DECYDOWANIE RZĄDOWE

6.1. Pole decydowania rządowego

Granice merytoryczne i formalne zachowań decyzyjnych Rady Ministrów wyznaczają dwa podstawowe uwarunkowania. Pierwszym z tych uwarunkowań jest stan prawa powszechnie obowiązującego, drugim wizja programowa sił politycznych tworzących zaplecze gabinetu ministrów oraz kształtujących scenę polityczną w państwie. Normy prawa powszechnie obowiązującego, odzwierciedlające przyjęte rozumienie interesu wspólnego, zawierają opis zadań, pozycji, ustroju, kompetencji, form, procedur i instrumentów działania, które musi uwzględnić Rada Ministrów w swojej aktywności decyzyjnej. Równocześnie jednak w zakresie decydowania rządowego kluczowe znaczenie mają okoliczności ściśle polityczne, w tym przede wszystkim wizja programowa sił legitymizujących rząd jako podmiot o ustalonej politycznej tożsamości. Chodzi tu przede wszystkim o uwarunkowania wynikające z jednorodności lub koalicyjności zaplecza rządu, z programowego lub sytuacyjnego charakteru i siły zaplecza politycznego w parlamencie, z relacji politycznych między rządem i głową państwa, ze stabilności lub zmienności sceny politycznej oraz z klimatu stosunków rządu z opozycją, który może być podporządkowany wymogom konkurencji lub bezwzględnej walki.

Ramy decyzyjnego zaangażowania rządu wyznacza w Polsce pozycja Rady Ministrów w systemie organów publicznych określona w Konstytucji RP z 1997 r. Rząd, działający w Polsce pod nazwą Rady Ministrów, sprawuje wraz z Prezydentem RP władzę wykonawczą w państwie. Konstytucja poświęca temu organowi oddzielny rozdział¹. Trzeba zauważyć, że szczegółowe regulacje konstytucyjne nadają obecnie Radzie Ministrów pozycję zdecydowanie silniejszą od tej, którą ma — będący drugim członem egzekutywy państwowej — Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej.

Opierając się na zasadzie podziału i równowagi władzy ustawodawczej, wykonawczej i sądowniczej oraz konstytucyjnej regule, zgodnie z którą organy władzy

¹ Zob. rozdział VI (art. 146–162), Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz.U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483; sprost. Dz.U. z 2001 r. Nr 28, poz. 319; zm.: Dz.U. z 2006 r. Nr 200, poz. 1471, z 2009 r. Nr 114, poz. 946.

publicznej działają na podstawie i w granicach prawa, Rada Ministrów prowadzi politykę wewnętrzną i zagraniczną państwa. W świetle przyjętej w prawie konstytucyjnym interpretacji, przez prowadzenie polityki rozumie się wychodzenie naprzeciw problemom społecznym, rozważanie ich, wypracowywanie koncepcji rozwiązań w zróżnicowanej skali czasowej, rozstrzyganie w odpowiedniej formie prawnej, czuwanie nad realizacją podjętych rozstrzygnięć, kontrolowanie przebiegu tej realizacji oraz ingerowanie w razie potrzeby w ten proces². Konstytucyjny katalog kompetencji Rady Ministrów ma charakter otwarty. Rząd jest organem właściwym we wszystkich sprawach polityki państwa, które nie zostały zastrzeżone dla innych organów państwowych i samorządu terytorialnego. Jego kompetencją jest też kierowanie administracją rządową.

Decydowanie rządowe jest w sensie merytorycznym uwarunkowane głównie tym, że Rada Ministrów musi posiadać zaufanie Sejmu³. Konstytucyjnie określona procedura tworzenia rządu dzieli się na kilka etapów i przewiduje rozwiązania rezerwowe stosowane w przypadku braku powodzenia podstawowego mechanizmu. Fundamentalne znaczenie w tej procedurze ma uzyskanie politycznego przyzwolenia ze strony Sejmu. Proces tworzenia Rady Ministrów rozpoczyna się formalnie od desygnowania przez Prezydenta RP Prezesa Rady Ministrów, który proponuje skład rządu. Prezydent powołuje Prezesa Rady Ministrów wraz z pozostałymi członkami rządu. W praktyce jednak powyższe decyzje muszą uwzględniać układ sił w Sejmie i powinny być poprzedzone ukształtowaniem większości parlamentarnej gotowej poprzeć dany gabinet (lub przynajmniej skłonnej do przyzwolenia na jego działanie). Nowo powołany Prezes Rady Ministrów jest bowiem zobowiązany przedstawić Sejmowi program działania swojego gabinetu z wnioskiem o udzielenie mu wotum zaufania. Niezbędne jest uzyskanie przez rząd poparcia uchwalonego bezwzględną większością głosów w obecności co najmniej połowy ustawowej liczby posłów. W przypadku gdy opisany powyżej podstawowy mechanizm powołania i legitymizacji rządu okaże się nieskuteczny, inicjatywa w sprawie tworzenia gabinetu ministrów przechodzi do kompetencji Sejmu, który ma prawo wybrać Prezesa Rady Ministrów oraz proponowanych przez niego członków Rady Ministrów. Jeśli opisany wyżej mechanizm także okaże się nieskuteczny, inicjatywa ponownie przechodzi do Prezydenta, który powołuje Prezesa Rady Ministrów i na jego wniosek pozostałych członków Rady Ministrów oraz odbiera od nich przysięgę. Również w tym przypadku Rada Ministrów musi uzyskać zaufanie Sejmu, które uchwalane jest większością głosów w obecności co najmniej połowy ustawowej liczby posłów.

Granice decydowania rządowego wyznacza także fakt, że działalność Rady Ministrów podlega kontroli zewnętrznej oraz wiąże się z ponoszeniem odpowiedzialności politycznej i konstytucyjnej. Poszczególne aspekty działalności rządu

² Por. P. Sarnecki, *Komentarz do art. 146*, [w:] *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz*, red. L. Garlicki, Warszawa 2001, s. 8 i nast.

³ Zob. R. Mojak, *Parlament a rząd w ustroju Trzeciej Rzeczypospolitej Polskiej*, Lublin 2007.

i administracji rządowej są poddane kontroli parlamentarnej i pozaparlamentarnej (m.in. przez Trybunał Konstytucyjny, Najwyższą Izbę Kontroli, Rzecznika Praw Obywatelskich i sądownictwo administracyjne). W wyniku poszerzania zakresu regulacji obowiązującego w Polsce prawa międzynarodowego zwiększa się także liczba sytuacji, w których w swoich decyzjach rząd musi uwzględnić treść przepisów tego prawa.

Do licznych instrumentów bieżącej i okresowej kontroli rządu przez Sejm należą w szczególności: zapytania i interpelacje poselskie; obowiązek przedstawiania zamierzeń programowych i sprawozdań; debaty i uchwały, rezolucje oraz wnioski programowe; zatwierdzanie i kontrola realizacji planów finansowych państwa, w tym instytucja absolutorium; obowiązek dostarczania przez rząd dokumentów i informacji oraz działalność kontrolna komisji, w tym komisji śledczych.

W swoim postępowaniu decyzyjnym członkowie Rady Ministrów muszą uwzględniać fakt, że ponoszą odpowiedzialność konstytucyjną przed Trybunałem Stanu za naruszenie konstytucji lub ustaw, a także za przestępstwa popełnione w związku z zajmowanym stanowiskiem. I w tym przypadku kluczowe znaczenie ma stanowisko Sejmu. Uchwałę o pociągnięciu członka rządu do odpowiedzialności przed Trybunałem Stanu podejmuje Sejm na wniosek prezydenta lub co najmniej 115 posłów większością 3/5 ustawowej liczby posłów.

Okolicznością istotną dla decydowania rządowego jest fakt, że członkowie Rady Ministrów ponoszą przed Sejmem solidarną odpowiedzialność polityczną za działalność rządu. Od 1997 r. obowiązuje w Polsce zasada konstruktywnego wotum nieufności dla Rady Ministrów, co umacnia władzę wykonawczą. Sejm wyraża wotum nieufności większością ustawowej liczby posłów na wniosek zgłoszony przez co najmniej 46 posłów i wskazujący imiennie kandydata na Prezesa Rady Ministrów. Jeżeli uchwała została przyjęta przez Sejm, prezydent jest zobowiązany przyjąć dymisję Rady Ministrów i powołać wybranego przez Sejm nowego Prezesa Rady Ministrów, a na jego wniosek pozostałych członków Rady Ministrów oraz odbierać od nich przysięgę. W warunkach rozbicia sceny politycznej takie rozwiązanie stabilizuje rząd. Mimo utraty większościowego poparcia w Sejmie przez rząd, rozdrobnienie w parlamencie może utrudniać opozycji uzgodnienie wspólnej alternatywy dla istniejącego mniejszościowego gabinetu.

Trzeba w tym kontekście odnotować, że w polskim systemie prawnym członkowie Rady Ministrów ponoszą przed Sejmem również odpowiedzialność indywidualną za sprawy należące do ich kompetencji lub powierzone im przez Prezesa Rady Ministrów. Sejm, na wniosek zgłoszony przez co najmniej 69 posłów, może większością głosów ustawowej liczby posłów wyrazić ministrowi wotum nieufności. Prezydent odwołuje wówczas ministra. Żadna z licznych prób uchwalenia wotum nieufności członkowi rządu nie była dotychczas skuteczna⁴, co nie

⁴ Szerzej o tym: *Rada Ministrów. Organizacja i funkcjonowanie*, red. A. Bałaban, Kraków 2002; G. Rydlewski, *Rządowy system decyzyjny w Polsce. Studium politologiczne okresu transformacji*, Warszawa 2002; *System rządów Rzeczypospolitej Polskiej. Założenia konstytucyjne a praktyka ustrojowa*, red. M. Grzybowski, Warszawa 2006.

umniejsza jednak wpływu tego mechanizmu na zachowania decyzyjne członków gabinetu ministrów.

Ważnym uwarunkowaniem decydowania rządowego jest fakt, że w sprawach związanych z relacjami z Unią Europejską Rada Ministrów musi współpracować z Sejmem i Senatem. Obecnie obowiązująca ustawa regulująca te kwestie nakłada na Radę Ministrów istotne obowiązki informacyjne oraz nakazuje rządowi zapoznać się z opinią właściwych organów Sejmu i Senatu dotyczącą stanowiska Polski w procesie stanowienia aktów prawnych Unii Europejskiej, a w przypadku gdy rząd nie uwzględni w tym procesie opinii parlamentarnej, przedstawiciel Rady Ministrów ma obowiązek niezwłocznie wyjaśnić właściwemu organowi Sejmu i Senatu przyczyny rozbieżności. Ustawa nakłada też na Radę Ministrów obowiązki związane z wniesieniem na podstawie uchwały Sejmu lub Senatu skargi do Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej w sprawie naruszenia przez akt ustawodawczy Unii Europejskiej zasady pomocniczości. Rada Ministrów jest także zobowiązana do współpracy z Sejmem w sprawach opiniowania kandydatów na niektóre stanowiska w Unii Europejskiej⁵. W tym kontekście na podkreślenie zasługuje umocnienie roli parlamentów narodowych w systemie politycznym Unii Europejskiej, które nastąpiło po wejściu w życie z dniem 1 grudnia 2009 r. Traktatu Lizbońskiego.

Pole decydowania rządowego przeobraża się pod wpływem procesu kształtowania się nowej architektury decydowania publicznego⁶. Chodzi tu przede wszystkim o umacnianie się w decydowaniu publicznym trzech czynników: wielopoziomowości (z silną pozycją podmiotów nie tylko na poziomie państwowym, ale i na szczeblu lokalnym, regionalnym, ponadpaństwowym), wielopodmiotowości (z coraz silniejszą pozycją podmiotów samorządu terytorialnego, struktur trzeciego sektora oraz ponadpaństwowych podmiotów politycznych, gospodarczych i finansowych) i wielopasmowości (prowadzącej do autonomizacji polityki, ekonomii i wizerunku publicznego). Tłem tego procesu jest zacieranie się ostrego podziału na rządzących i rządzonych, odchodzenie w przeszłość modelu władzy opartej na sile i utrwalanie się modelu władzy partycypacyjnej, a także wzrost znaczenia konsultacji, negocjacji, uzgodnień i paktów społecznych oraz władzy standardów, procedur i wizerunku. Punktem odniesienia dla decydowania rządowego stają się zasady *good governance*, do których — przyjmując kryteria określone przez Komisję Europejską — zalicza się obecnie w pierwszej kolejności: otwartość, partycypację, odpowiedzialność (rozliczalność), efektywność i spójność.

⁵ Zob.: ustawa z dnia 8 października 2010 r. o współpracy Rady Ministrów z Sejmem i Senatem w sprawach związanych z członkostwem Rzeczypospolitej Polskiej w Unii Europejskiej, Dz.U. z 2010 r. Nr 213, poz. 1395; R. Chruściak, *Współpraca legislatywy z egzekutywą w sprawach europejskich: projekty, prace parlamentarne i problemy konstytucyjne (2004–2011)*, Warszawa 2011.

⁶ Zob. G. Rydlewski, *Rządzenie w świecie megazmian*, Warszawa 2009.

6.2. Strona podmiotowa decydowania rządowego

Na taki a nie inny sposób decydowania rządowego rzutuje fakt, że Rada Ministrów jest organem wieloosobowym. Jak wiadomo, w jej skład wchodzi Prezes Rady Ministrów i ministrowie. Do Rady Ministrów mogą być powoływani wiceprezesi Rady Ministrów. Prezes i wiceprezes Rady Ministrów mogą pełnić także funkcję ministra. Konstytucja przewiduje możliwość powoływania w skład Rady Ministrów przewodniczących określonych w ustawach komitetów, co w przeszłości uzasadniało obecność w składzie Rady Ministrów przewodniczącego Komitetu Badań Naukowych i Komitetu Integracji Europejskiej.

Rada Ministrów działa kolegiałnie. Wykonując swoje zadania i kompetencje, rozpatruje sprawy i podejmuje rozstrzygnięcia na posiedzeniach w obecności większości swoich członków. Rozstrzygnięcia zapadają w drodze uzgodnień, a gdy nie jest to możliwe, z inicjatywy przewodniczącego obradom projekt może zostać poddany głosowaniu. W razie równej liczby głosów rozstrzyga głos przewodniczącego posiedzenia. Posiedzenia Rady Ministrów zwołuje Prezes Rady Ministrów, który ustala także ich porządek i im przewodniczy. Posiedzenia są przygotowywane i obsługiwane przez Sekretarza Rady Ministrów. Mają charakter niejawnym. Prezes Rady Ministrów może zapraszać na posiedzenia osoby spoza Rady Ministrów. Istnieje ustawowy obowiązek informowania opinii publicznej o przedmiocie posiedzenia oraz o podjętych rozstrzygnięciach, lecz nie dotyczy to spraw rozpatrywanych w trybie tajnym.

Na podstawie decyzji premiera rząd może rozstrzygać poszczególne sprawy w drodze korespondencyjnego uzgodnienia stanowisk. Projekt zostaje przyjęty, jeśli żaden członek Rady Ministrów nie zgłosi wobec niego zastrzeżeń. Podstawowe zasady funkcjonowania rządu reguluje ustawa⁷. Organizację i tryb swojej pracy Rada Ministrów określa w regulaminie, który ma formę publikowanej uchwały⁸.

Szczególną pozycję w składzie Rady Ministrów zajmuje Prezes Rady Ministrów (premier), który zgodnie z konstytucją: reprezentuje Radę Ministrów; kieruje pracami rządu; wydaje rozporządzenia; zapewnia wykonywanie polityki rządu i określa sposoby jej wykonywania; koordynuje i kontroluje pracę członków Rady Ministrów; sprawuje nadzór nad samorządem terytorialnym w granicach i formach określonych w konstytucji i ustawach oraz jest zwierzchnikiem służbowym pracowników administracji rządowej. Taki zakres kompetencji powoduje, że Prezes Rady Ministrów jest realnym kierownikiem w systemie działań decyzyjnych Rady Ministrów.

Silna pozycja Prezesa Rady Ministrów znajduje potwierdzenie w regulacjach dotyczących kształtowania składu Rady Ministrów. Polski system ustrojowy prze-

⁷ Zob. ustawa z dnia 8 sierpnia 1996 r. o Radzie Ministrów, tekst jednolity Dz.U. z 2003 r. Nr 24, poz. 199 ze zm.

⁸ Zob. uchwała nr 49 Rady Ministrów z dnia 19 marca 2002 r. — Regulamin pracy Rady Ministrów, Dz.U. z 2002 r. Nr 13, poz. 221 ze zm.

widuje możliwość powołania w skład Rady Ministrów dwóch kategorii ministrów. Do pierwszej z nich należą ministrowie kierujący określonymi działami administracji rządowej. Ich zakres działania określają ustawy. Mogą oni, w ramach upoważnień ustawowych, wydawać rozporządzenia. Swoje obowiązki wykonują przy pomocy ministerstw tworzonych w trybie rozporządzenia Rady Ministrów. Przepisy ich dotyczące stosuje się odpowiednio do przewodniczących komitetów powołanych w skład Rady Ministrów. Drugą kategorię ministrów stanowią ministrowie zadaniowi (tzw. ministrowie bez teki), wypełniający zadania wyznaczone im przez premiera.

Prezes Rady Ministrów ustala w każdym przypadku, w drodze rozporządzenia, szczegółowy zakres działania ministra oraz ministerstwa lub innego urzędu administracji rządowej, który ma obsługiwać ministra, a w wypadku ministra kierującego działem administracji rządowej wyznacza również organy jemu podległe lub przez niego nadzorowane.

Dla kształtu rozwiązań podmiotowych w rządowym systemie decyzyjnym istotne znaczenie ma fakt, że od 1997 r. struktura Rady Ministrów w Polsce charakteryzuje się elastycznością i jest kształtowana w ramach wyznaczonych przez przepisy ustawy⁹, bez bezpośredniego udziału parlamentu. Formalnie struktura ta jest uzależniona od decyzji Prezesa Rady Ministrów, który rozstrzyga o przydzielaniu członkom rządu poszczególnych działów administracji rządowej oraz o powołaniu, liczbie i zadaniach wiceprezesów Rady Ministrów i ministrów zadaniowych.

Prezes Rady Ministrów jest ograniczony w swoich działaniach w tej dziedzinie przez uwarunkowania prawne i polityczne. W płaszczyźnie prawnej granice samodzielności premiera w sprawach kształtowania struktury rządu wyznaczają przepisy konstytucji oraz przepisy ustawy z dnia 4 września 1997 r. o działach administracji rządowej¹⁰. Premier musi przewidzieć w kierowanym przez siebie rządzie miejsce dla ministrów występujących pod nazwą własną w konstytucji (tzn. ministra obrony narodowej oraz ministra sprawiedliwości). Musi on też wyznaczyć ministrów właściwych dla wszystkich działów administracji rządowej wymienionych w ustawie (obecnie są to 34 działy). Przy ogólnej zasadzie swobody w przydzielaniu poszczególnych działów premier jest ustawowo zobowiązany do powierzenia jednemu ministrowi kierowania działami: budżet, finanse publiczne i instytucje finansowe oraz — poczynając od 2010 r. — musi powierzyć jednemu ministrowi działy: sprawy zagraniczne i członkostwo Rzeczypospolitej Polskiej w Unii Europejskiej.

W praktyce o tym, jaki jest zakres swobody decydowania premiera w sprawach struktury Rady Ministrów, rozstrzygają także każdorazowo uwarunkowania polityczne. Przede wszystkim chodzi tu o kształt zaplecza parlamentarnego

⁹ Zob. ustawa z dnia 4 września 1997 r. o działach administracji rządowej, tekst jednolity Dz.U. z 2007 r. Nr 65, poz. 437 ze zm.

¹⁰ Tamże.

rządu oraz pozycję premiera we własnym ugrupowaniu politycznym. W Polsce dominują rządy koalicyjne, co sprawia, że struktura poszczególnych gabinetów ministrów, w tym liczba wiceprezesów Rady Ministrów oraz ich właściwość, jako ministrów, w zakresie kierowania działami administracji jest uzależniona od liczby i aspiracji członków koalicji rządowej. Wpływ koalicjanta rządowego na decyzje formalnie podejmowane przez Prezesa Rady Ministrów wzrasta zawsze wtedy, gdy ugrupowanie, z którego wywodzi się premier, nie jest w stanie zbudować alternatywnego zaplecza parlamentarnego dla rządu. Znajduje w tym przypadku potwierdzenie ogólna zasada, że niezbędny do stworzenia większości parlamentarnej koalicjant rządowy, jeśli nie ma dla niego realnej alternatywy, przedstawia wygórowane warunki poparcia, które dotyczą zwykle zagadnień programowych, finansowych i kadrowych, nawet wtedy, gdy swoją obecnością w koalicji wzmacnia rząd w dość ograniczonym zakresie.

Rządowa „maszyna decyzyjna” obejmuje liczne organy i urzędy oraz inne jednostki organizacyjne. Na szczeblu centralnym są to przede wszystkim naczelne organy administracji rządowej (Rada Ministrów, Prezes Rady Ministrów, ministrowie kierujący działem administracji rządowej), centralne organy administracji rządowej (w tym kierownicy urzędów centralnych i prezesi agencji rządowych), a także jednostki organizacyjne stanowiące zaplecze instytucjonalne organów rządowych (w tym: jednostki tzw. centrum rządu lub administracji na rzecz rządzenia — Kancelaria Prezesa Rady Ministrów i Rządowe Centrum Legislacji, a także ministerstwa, urzędy centralne i agencje rządowe). Na szczeblu terenowym są to podmioty zespolonej administracji rządowej (działające pod zwierzchnictwem wojewody) i niezespolonej administracji rządowej (podlegające bezpośrednio poszczególnym ministrom lub kierownikom urzędów centralnych).

Rada Ministrów dysponuje licznymi podmiotami pomocniczymi, które są wykorzystywane na różnych etapach rządowego procesu decyzyjnego. Wśród tych podmiotów na uwagę zasługują w szczególności:

- pełnomocnicy rządu, ustanawiani w trybie rozporządzenia przez Radę Ministrów, powoływani i odwoływani przez Prezesa Rady Ministrów z grona sekretarzy stanu lub podsekretarzy stanu i wojewodów, do prowadzenia określonych spraw, których przekazanie członkom Rady Ministrów nie jest celowe;
- stały komitet i inne komitety Rady Ministrów powoływane w celu inicjowania, przygotowania i uzgadniania rozstrzygnięć albo stanowisk Rady Ministrów lub Prezesa Rady Ministrów; komitety do rozpatrywania określonych spraw; rady i zespoły opiniodawcze lub doradcze;
- tworzone w uzgodnieniu z zainteresowaną instytucją lub środowiskiem komisje wspólne, które mają wspomagać wypracowanie wspólnego stanowiska (m.in. Komisja Wspólna Rządu i Samorządu Terytorialnego);
- Rada Legislacyjna, powoływana przez Prezesa Rady Ministrów z grona osób wyróżniających się bogatą wiedzą oraz praktyką prawniczą, która ma — uwzględniając dorobek nauki i doświadczenia praktyki — dora-

dziać i wydawać opinie w sprawach technik prawodawczych oraz spójności i kompletności systemu prawa, przejrzystości tekstów normatywnych, a także opiniować projekty programów legislacyjnych i konkretnych aktów prawnych.

Kluczową pozycję w decydowaniu rządowym zajmują podmioty współtworzące tzw. centrum rządu, w tym Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, która działa, na podstawie statutu nadanego przez Prezesa Rady Ministrów, pod kierunkiem Szefa Kancelarii oraz sekretarzy i podsekretarzy stanu powoływanych i odwoływanych przez Prezesa Rady Ministrów. Obsługuje ona prace Rady Ministrów i Prezesa Rady Ministrów oraz wiceprezesów Rady Ministrów, Kolegium do Spraw Służb Specjalnych, Radę Legislacyjną i Szefa Służby Cywilnej. Może obsługiwać pełnomocników Rządu oraz wskazane przez Prezesa Rady Ministrów organy pomocnicze, komisje i komisje wspólne. W imieniu Prezesa Rady Ministrów dokonuje m.in.: działań kontrolnych, ocen skutków projektowanych regulacji, analizy uwarunkowań działania, a także przygotowuje analizy, prognozy i programy, wydaje Dziennik Ustaw i Dziennik Urzędowy RP „Monitor Polski”, koordynuje politykę kadrową w administracji rządowej oraz współpracę rządową z Sejmem, Senatem, Prezydentem RP i innymi organami, prowadzi obsługę informacyjną i prasową Rady Ministrów i Prezesa Rady Ministrów.

W listopadzie 2011 r. Szef Kancelarii Prezesa Rady Ministrów powołany został w skład Rady Ministrów, a do zakresu jego działania włączono koordynowanie opracowania i realizacji wykazu prac legislacyjnych Rady Ministrów oraz wykazu prac dotyczących innych projektów dokumentów rządowych, kontrolę terminowej realizacji zadań wynikających z planów Rady Ministrów, koordynowanie i monitorowanie wykonywania zadań organów pomocniczych Rady Ministrów i Prezesa Rady Ministrów oraz monitorowanie i koordynowanie wykonywania zarządzeń, decyzji i poleceń Prezesa Rady Ministrów¹¹.

Rządowe Centrum Legislacji, które ma status państwowej jednostki organizacyjnej podległej Prezesowi Rady Ministrów, zapewnia koordynację działalności legislacyjnej Rady Ministrów, Prezesa Rady Ministrów i innych organów administracji rządowej. Zapewnia też obsługę prawną Rady Ministrów, m.in. poprzez: opracowywanie rządowych projektów ustaw i stanowisk prawno-legislacyjnych do rządowych projektów aktów prawnych, analizę orzecznictwa trybunałów, sądów i organów sprawiedliwości Unii Europejskiej w sprawie legislacji i systemu prawa, koordynowanie przebiegu uzgodnień rządowych projektów aktów prawnych, redagowanie Dziennika Ustaw i „Monitora Polskiego” oraz monitorowanie wydawania aktów wykonawczych do ustaw.

Wśród podmiotów pomocniczych, które aktualnie w największym stopniu uczestniczą w rządowym procesie decyzyjnym w Polsce, wskazać trzeba w pierw-

¹¹ Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 18 listopada 2011 r. w sprawie ustalenia szczegółowego zakresu działania Ministra — Członka Rady Ministrów Tomasza Arabskiego, Dz.U. Nr 248, poz. 1496.

szej kolejności stały Komitet Rady Ministrów oraz Komitet do Spraw Europejskich.

Pierwszy z tych komitetów¹² jest podstawowym narzędziem wykorzystywanym na etapie uzgadniania projektów decyzji Rady Ministrów. Pracuje on pod przewodnictwem członka Rady Ministrów wyznaczonego przez Prezesa Rady Ministrów, z udziałem sekretarzy stanu reprezentujących wszystkich członków gabinetu ministrów. Jego zadaniem jest inicjowanie, przygotowywanie i uzgadnianie rozstrzygnięć albo stanowisk Rady Ministrów lub Prezesa Rady Ministrów. Po rozpatrzeniu przedłożonego dokumentu, stały Komitet projekt ten przyjmuje i rekomenduje Radzie Ministrów lub Prezesowi Rady Ministrów, wyraża opinie o tym dokumencie albo też go odrzuca, albo kieruje do rozpatrzenia w innym terminie lub po spełnieniu określonych wymogów.

Komitet do Spraw Europejskich jest instrumentem współpracy członków Rady Ministrów oraz innych organów administracji rządowej w sprawach związanych z członkostwem Rzeczypospolitej Polskiej w Unii Europejskiej¹³. Komitet może, z upoważnienia Rady Ministrów, prowadzić analizy i rozstrzygać w sprawach stanowisk, projektów, informacji i dokumentów związanych z członkostwem Polski w Unii Europejskiej oraz uzgadniać projekty dokumentów rządowych dotyczących tej materii. Jest on też właściwy w sprawach współpracy Rady Ministrów z Sejmem i Senatem w sprawach związanych z członkostwem Polski w Unii Europejskiej. Przewodniczącym Komitetu jest minister właściwy do spraw członkostwa Rzeczypospolitej Polskiej w Unii Europejskiej, reprezentowany przez sekretarza do spraw europejskich, który pełni funkcję sekretarza stanu w urzędzie obsługującym tego ministra. Członkami Komitetu są ministrowie reprezentowani przez sekretarza stanu albo podsekretarza stanu oraz szef Kancelarii Prezesa Rady Ministrów lub wyznaczony przez niego sekretarz stanu lub podsekretarz stanu.

Na uwagę zasługuje fakt, że Prezes Rady Ministrów może przewodniczyć posiedzeniu obu komitetów, zawsze wtedy, gdy weźmie on udział w takim posiedzeniu. Takie rozwiązanie wyraźnie pokazuje kierowniczą pozycję szefa gabinetu ministrów w rządowej maszynie decyzyjnej.

W wykonywaniu funkcji decyzyjnych Rada Ministrów może być także wspomagana przez specjalne organy pomocnicze powołane w związku z jakimś konkretnym projektem lub zadaniem. Tytułem przykładu można tu wskazać komitet wspomagający do spraw Prezydencji Rzeczypospolitej Polskiej w Radzie Unii Europejskiej, który został powołany w celu rozpatrywania stanowisk związanych

¹² Zob. zarządzenie nr 98 Prezesa Rady Ministrów z dnia 21 grudnia 2010 r. w sprawie stałego Komitetu Rady Ministrów, M.P. z 2010 r. Nr 99, poz. 1171 ze zm.

¹³ Zob.: ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o Komitecie do Spraw Europejskich, Dz.U. z 2009 r. Nr 161, poz. 1277; uchwała nr 15 Rady Ministrów z dnia 26 stycznia 2010 r., M.P. z 2010 r. Nr 6, poz. 53 ze zm.; regulamin Komitetu do Spraw Europejskich, załącznik do uchwały nr 18 Rady Ministrów z dnia 2 lutego 2010 r. w sprawie zatwierdzenia regulaminu Komitetu do Spraw Europejskich, M.P. z 2010 r. Nr 9, poz. 79.

z realizacją programu sześciomiesięcznego polskiej prezydencji w Radzie Unii Europejskiej w drugiej połowie 2011 r. oraz wiążących się z realizacją fiszek programowych w sprawach związanych z polską prezydencją oraz spraw organizacyjno-logistycznych wynikających ze sprawowania przewodnictwa w Radzie Unii Europejskiej¹⁴.

Wśród organów pomocniczych Rady Ministrów doszukać się też można urzędowych ciał wyraźnie związanych z samym trybem prac rządu. Przykładem może być ukształtowany we wrześniu 2010 r. zespół do spraw procedury tworzenia dokumentów rządowych. Jako współprzewodniczących tego organu wskazano Waldemara Pawłaka, wiceprezesa Rady Ministrów i ministra gospodarki, oraz Michała Boniego, ministra — członka Rady Ministrów. Nie ulega wątpliwości, że miało to związek z relacjami w koalicji rządowej. Do zadań zespołu zaliczono przygotowanie i opiniowanie założeń do procedury opracowania, uzgadniania, wnoszenia oraz przyjmowania projektów dokumentów rządowych, propozycji zmian w procedurze planowania prac Rady Ministrów, a także propozycji zmian w aktach prawnych regulujących działalność lobbingsową oraz konsultacje społeczne w zakresie związanym z pracami rządowymi¹⁵.

Obecne rozwiązania w rządowej „maszynie decyzyjnej” w Polsce zostały ukształtowane w swoich podstawowych elementach w ramach reformy centrum administracyjnego i gospodarczego rządu przeprowadzonej w połowie lat 90. XX wieku. Wprowadzane zmiany były podyktowane koniecznością przystosowania rządowych rozwiązań instytucjonalno-funkcjonalnych do wymagań nowego ustroju politycznego, gospodarczego i społecznego. Miały one charakter całościowy i wieloaspektowy¹⁶, obejmowały modernizację rozwiązań normatywnych, instytucjonalnych, proceduralnych oraz kadrowych. Projekty rozwiązań planowanych przez rząd w ramach reformy zostały zawarte w treści dwunastu projektów ustaw skierowanych do Sejmu 15 grudnia 1995 r. Ostateczny ich kształt był w części kompromisem między wstępnymi rozwiązaniami modelowymi a rozwiązaniami możliwymi do przyjęcia przez Radę Ministrów funkcjonującą w warunkach koalicji, w której obok różnic merytorycznych wyraźnie dawały o sobie znać różnice polityczne.

W wyniku tej reformy, której podstawowe regulacje weszły w życie z dniem 1 stycznia 1997 r., sztywne rozwiązania ukształtowane na podstawie podziałów branżowych zostały zastąpione układem funkcjonalnym charakteryzującym się

¹⁴ Zob. zarządzenie nr 42 Prezesa Rady Ministrów z dnia 21 czerwca 2011 r. w sprawie Komitetu Wspomagającego do spraw Prezydencji Rzeczypospolitej Polskiej w Radzie Unii Europejskiej, M.P. z 2011 r. Nr 78, poz. 786.

¹⁵ Zob. <http://bip.kprm.gov.pl/porta1/kpr/10/142>.

¹⁶ Szerzej o tym: G. Rydlewski, *Rządowy system decyzyjny...*, s. 86 i nast.; *Reforma Centrum Gospodarczego Rządu. Przesłanki, cele, kierunki*, red. J. Monkiewicz, Warszawa 1995; G. Rydlewski, *Problemy reformy rządu i administracji rządowej w okresie przemian społeczno-politycznych w Polsce w latach 1989–1998*, [w:] *Państwo — demokracja — samorząd. Księga jubileuszowa na sześćdziesięciopięciolecie Profesora Eugeniusza Zielińskiego*, red. T. Mołdawa, Warszawa 1999, s. 117 i nast.

dużą elastycznością. Na mocy ustawy o działach administracji rządowej, uchwalonej w 1997 r., wzmocniono pozycję Prezesa Rady Ministrów w kształtowaniu struktury gabinetu ministrów oraz w kierowaniu pracami rządu. Wydzielono organy odpowiedzialne za prowadzenie polityki w obszarze poszczególnych działów administracji rządowej oraz właściwe w sprawach dysponowania majątkiem Skarbu Państwa.

W miejsce Urzędu Rady Ministrów, który był pozbawiony struktur programowania (zbędnych w ustroju politycznym opartym na kierowniczej roli PZPR w stosunku do rządu) oraz utrzymywał nieprzejrzysty podział funkcji z zakresu organizacji prac gabinetu ministrów i wykonywania zadań w zakresie działów administracji rządowej uznawanych w poprzednich warunkach historycznych za szczególnie ważne lub złożone, utworzono Kancelarię Prezesa Rady Ministrów, pomyślaną jako główne ogniwo „administracji na rzecz rządzenia”. Z obszaru aktywności Kancelarii Prezesa Rady Ministrów wyłączono kompetencje władcze i funkcje, które nie były bezpośrednio związane z obsługą Rady Ministrów i premiera. Z myślą o poprawie jakości prawa stworzono podstawy do zorganizowania Rządowego Centrum Legislacji. Z intencją ukształtowania mechanizmów interaktywnej komunikacji i informacji w sprawach związanych z aktywnością gabinetu ministrów i całej administracji rządowej rozbudowano Centrum Informacyjne Rządu.

Dostosowano rządowe mechanizmy decyzyjne do potrzeb wynikających z koalicyjnego zaplecza gabinetu, partycypacyjnego trybu podejmowania decyzji w przestrzeni publicznej, przekształceń własnościowych w gospodarce oraz formowania się coraz silniejszego samorządu terytorialnego. Unormowano zasady tworzenia i funkcjonowania organów opiniodawczo-doradczych Rady Ministrów, w tym jej stałych komitetów oraz pełnomocników rządu. Rozbudowano różnorodne formy współdziałania międzyministerialnego. Wyraźnie określono uprawnienia i obowiązki ministrów jako uczestników prac rządu oraz ustalono zasady reprezentowania rządu wobec innych organów, co zmierzało do wzmocnienia jednolitości koncepcyjnej i politycznej wystąpień w imieniu rządu.

Powołano wówczas Rządowe Centrum Studiów Strategicznych, które zgodnie z ustawą miało opracowywać i przedstawiać raporty, analizy, oceny oraz informacje dotyczące strategicznych zagadnień społecznych, gospodarczych i instytucjonalnych, w tym także w kontekście ich międzynarodowych uwarunkowań, jak również procesu integracji z Unią Europejską. Rządowe Centrum Studiów Strategicznych z założenia miało wspierać premiera i rząd w sprawach programowania oraz prognozowania rozwoju gospodarczego i społecznego, jak również przestrzennego zagospodarowania kraju, a także analizować zgodność treści i przebiegu realizacji programów krótko- i średnioterminowych z programami strategicznymi.

Utworzono Komitet Integracji Europejskiej, jako organ do spraw programowania i koordynowania polityki w sprawach związanych z integracją Polski z Unią Europejską, oraz powołano do istnienia Urząd Komitetu Integracji

Europejskiej, jako profesjonalne ciało koordynujące realizację spraw europejskich w przełomowym okresie aplikacji o członkostwo w Unii Europejskiej oraz w pierwszych latach polskiej obecności w Unii. Oba te podmioty zakończyły swoją działalność po przejęciu z dniem 1 stycznia 2010 r. problematyki europejskiej przez ministra właściwego w sprawach zagranicznych i podległe mu Ministerstwo Spraw Zagranicznych oraz utworzeniu Komitetu do Spraw Europejskich¹⁷.

Zgodnie z dominującą tendencją europejską rozpoczęto proces wyłączenia z ministerstw, w formie urzędów i agencji rządowych, narzędzi wykonawczych i regulacyjnych.

Doświadczenia reformy centrum rządu z połowy lat 90. poprzedniego wieku pokazują, że w fazie wprowadzania planowanych zmian może dojść do deformacji pierwotnej koncepcji, co w konsekwencji nie pozwala uzyskiwać spodziewanych efektów. Z perspektywy czasu, który minął od analizowanej tu reformy, widać wyraźnie, że tego typu zagrożenie okazało się w tym przypadku całkiem realne. Stało się tak przede wszystkim za sprawą zakłóceń w zagwarantowaniu projektowi w fazie jego implementacji skutecznego przywództwa politycznego. Inicjatorom zmian prowadzących do ukształtowania profesjonalnego zaplecza premiera i rządu w sprawach studiów i analiz strategicznych zabrakło bowiem siły politycznej niezbędnej do tego, by zapewnić właściwe wykorzystanie przyjętego rozwiązania. Rządowe Centrum Studiów Strategicznych stało się w praktyce mało przydatne w rządowych procesach decyzyjnych. Błędem było powierzanie kierownictwa tej jednostki (jako mniej ważnego „łupu koalicyjnego”) przedstawicielowi ugrupowania innego niż to, z którego wywodził się premier. W sposób oczywisty ograniczało to możliwość wykorzystania RCSS w działaniach programowych i decyzyjnych Prezesa Rady Ministrów. Z czasem RCSS całkowicie zniknął ze struktur rządowych. W ograniczonym zakresie, wyznaczonym przede wszystkim zadaniami związanymi z politykami europejskimi, jego funkcje przejął minister właściwy w zakresie rozwoju regionalnego. Częściowo funkcje te przejął też zespół doradców premiera w Kancelarii Prezesa Rady, który nie ma jednak do wykonywania tego rodzaju zadań niezbędnego zaplecza logistycznego i merytorycznego. W efekcie Polska stała się jednym z nielicznych państw, w których szef gabinetu nie ma znajdującego się w jego bezpośredniej bliskości profesjonalnego centrum studiów i analiz, wolnego od zaangażowania w wykonywanie bieżącej polityki.

Także wyłączenie z ministerstw, w formie urzędów i agencji rządowych, struktur wykonawczych trudno uznać za udaną realizację założeń reformy. Wspomniane przekształcenia nie zostały bowiem jak dotychczas w dostateczny sposób połączone ze zmniejszaniem obsady kadrowej i ukierunkowywaniem ministerstw na funkcje programowania i kontrolowania. Dla kolejnych ekip decydentów rządowych bardziej atrakcyjna okazała się opcja ministerialnych

¹⁷ Zob. ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o Komitecie do Spraw Europejskich, Dz.U. z 2009 r. Nr 161, poz. 1277.

molochów z wymieszanymi funkcjami programowania, wykonawstwa i kontroli. Ten stan rzeczy wywołuje do dnia dzisiejszego istotne napięcia kompetencyjne między ministrami kierującymi działami administracji rządowej i centralnymi organami administracji rządowej. W urzędach należących do tych organów niejednokrotnie są bez merytorycznej potrzeby dublowane stanowiska i całe struktury organizacyjne.

6.3. Strona przedmiotowa decydowania rządowego

Rada Ministrów, wykonując zadania związane z prowadzeniem polityki wewnętrznej i zagranicznej państwa, w zakresie i na zasadach określonych w konstytucji i ustawach, w szczególności: zapewnia wykonywanie ustaw; wydaje rozporządzenia; koordynuje i kontroluje prace organów administracji rządowej; chroni interesy Skarbu Państwa; uchwała projekt budżetu państwa; kieruje wykonaniem budżetu państwa oraz uchwała zamknięcie rachunków państwowych i sprawozdanie z wykonania budżetu; zapewnia bezpieczeństwo wewnętrzne państwa oraz porządek publiczny; zapewnia bezpieczeństwo zewnętrzne państwa; sprawuje ogólne kierownictwo w dziedzinie stosunków z innymi państwami i organizacjami międzynarodowymi; zawiera umowy międzynarodowe wymagające ratyfikacji oraz zatwierdza i wypowiada inne umowy międzynarodowe; sprawuje ogólne kierownictwo w dziedzinie obronności kraju oraz — co przed wejściem w życie Konstytucji z 1997 r. należało do kompetencji parlamentu — określa organizację i tryb swojej pracy.

W ujęciu przedmiotowym na podkreślenie zasługuje zróżnicowanie decyzji rządowych. Wszystkie są ukierunkowane na wykonawstwo, ale są wśród nich decyzje: dotyczące problemów ogólnych, branżowych i jednostkowych; strategiczne i szczegółowe; kierownicze i realizacyjne; mające formę projektów, rozstrzygnięć wykonawczych, kontrolnych i weryfikacyjnych oraz będące sprawozdaniami, rozstrzygnięciami dotyczącymi kwestii bieżących i programami.

Trzeba zauważyć, że Rada Ministrów w Polsce ma stosunkowo mały udział w bezpośrednim tworzeniu prawa. Jedyne rządowymi aktami powszechnie obowiązującego prawa są od 1997 r. rozporządzenia, które mogą być wydawane tylko na podstawie szczegółowego upoważnienia zawartego w ustawie i w celu jej wykonania, oraz akty prawa miejscowego. Upoważnienie określa organ właściwy do wydawania rozporządzenia i zakres spraw przekazanych do uregulowania oraz wytyczne dotyczące treści aktu. Uchwały Rady Ministrów oraz zarządzenia jej członków mają natomiast charakter wewnętrzny i obowiązują tylko jednostki organizacyjne podległe organowi wydającemu te akty.

O tym, w jak dużym stopniu rząd wpływa na treść prawa, świadczy zdolność Rady Ministrów do przedkładania inicjatyw ustawodawczych, z wyjątkiem projektów ustaw o zmianie konstytucji. Zdecydowana większość ustaw jest uchwalana właśnie z inicjatywy rządowej. W przypadku projektu budżetu rząd ma prawo

wylączyłości inicjatywy. Rada Ministrów jako jedyna wśród podmiotów inicjatywy ustawodawczej może też uznać swój projekt ustawy za pilny, co przyspiesza tok postępowania ustawodawczego w Sejmie i Senacie. Możliwość taka nie dotyczy jednak projektów ustaw podatkowych, ustaw dotyczących wyboru Prezydenta RP, Sejmu, Senatu oraz organów samorządu terytorialnego, ustaw regulujących ustroj i właściwości władz publicznych, a także kodeksów. Za istotną prerogatywę trzeba też uznać uprawnienie Rady Ministrów do zajmowania stanowiska wobec projektów zgłoszonych przez inne podmioty inicjatywy ustawodawczej oraz możliwość wnoszenia przez rząd poprawek do projektu ustawy w czasie rozpatrywania go przez Sejm.

6.4. Strona proceduralna decydowania rządowego

Decydowanie rządowe to proces, w którym należy wyróżnić następujące etapy: wysuwanie inicjatyw, analiza i selekcja inicjatyw, przygotowanie projektu, uzgodnienia i konsultacje, ocena formalnoprawna, rozstrzygnięcie, ogłoszenie (lub tylko poinformowanie o podjętej decyzji), implementacja połączona z monitorowaniem i ewentualną korektą decyzji. O jakości tego procesu przesądza stopień opanowania umiejętności pozyskiwania informacji i zarządzania nimi, tworzenia i realizowania wspólnej polityki, pokonywania napięć, wzmacniania synergii wewnątrz systemu oraz skutecznej implementacji decyzji.

Na etapie wysuwania inicjatyw podstawowymi uwarunkowaniami działań w ramach rządowego procesu decyzyjnego są: zobowiązania prawne, kompetencje rządu, zobowiązania polityczne legitymizujące rząd, strategia programowa rządu, zmieniające się wyzwania ze strony otoczenia, uwarunkowania wewnętrzne systemu oraz wymogi proceduralne określone w aktach normatywnych. Podmiotami aktywnymi na tym etapie są: receptory rządowego systemu decyzyjnego, ogniwa programowania prac rządu, podmioty inicjatywy rządowego systemu decyzyjnego oraz instrumenty koordynacji prac rządu. Na tym etapie mogą się ujawniać problemy wynikające przede wszystkim z braków wiedzy o otoczeniu rządu, z błędnej interpretacji stanu otoczenia i istniejących związków przyczynowo-skutkowych, z niedostatków wspólnej strategii działania oraz z siły motywacji partykularnych. Jest to etap, którego zadaniem i istotą jest programowanie, będące naturalną sferą aktywności polityków, w tym polityków spoza rządu (kierownictw partii i klubów partyjnych). W tej fazie prac decyzyjnych daje o sobie znać specyficzna sytuacja rządu koalicyjnego, wynikająca z konieczności czynienia uzgodnień programowych. Kluczową pozycję na tym etapie procesu decyzyjnego zajmuje szef gabinetu oraz centrum rządu (administracja na rzecz rządzenia).

Głównymi narzędziami wykorzystywanymi w wyznaczaniu zadań są program prac legislacyjnych oraz harmonogram realizacyjny, ustalone przez Prezesa Rady Ministrów na podstawie zgłoszeń i wniosków członków Rady Ministrów i innych

podmiotów uprawnionych. Podstawą rozpoczęcia prac decyzyjnych mogą być także inicjatywy indywidualne zgłoszone poza planem prac. Podmiotami uprawnionymi do występowania z takimi inicjatywami są: członkowie Rady Ministrów, Szef Kancelarii Prezesa Rady Ministrów (w zakresie swoich właściwości), kierownicy centralnych urzędów administracji rządowej (za pośrednictwem członka Rady Ministrów sprawującego nadzór), pełnomocnicy rządu i organy wewnętrzne Rady Ministrów (w przypadku gdy tak ustalono w aktach je kreujących) oraz wojewodowie (za pośrednictwem ministra właściwego w sprawach administracji).

Istota etapu wysuwania inicjatywy polega na prawidłowej identyfikacji problemu wymagającego podjęcia przez rząd w formie decyzji. Ważne jest także, aby już na tym etapie prac dokonać optymalnego wyboru trybu opracowania, uzgodnienia i wniesienia projektu aktu decyzyjnego. Z tych względów zawiadomienie złożone Prezesowi Rady Ministrów dotyczące zgłaszanej inicjatywy powinno zawierać niezbędne informacje na temat charakteru i istoty dokumentu, przyczyn i potrzeby podjęcia inicjatywy, skutków społecznych i ekonomicznych proponowanej decyzji, a także wstępną ocenę pod kątem zgodności z prawem Unii Europejskiej. W przypadku inicjatywy dotyczącej aktu normatywnego zawiadomienie powinno zawierać informacje na temat podstawy prawnej oraz ocenę skutków regulacji dla dochodów i wydatków budżetu i sektora publicznego, rynku pracy, wewnętrznej i zewnętrznej konkurencyjności gospodarki, sytuacji i rozwoju regionalnego. Taki zasób informacji stwarza możliwość zastosowania przez Prezesa Rady Ministrów odrębnego trybu prac nad projektem, w tym powierzenia prac Kancelarii Prezesa Rady Ministrów lub innemu organowi Rady Ministrów, nałożenia obowiązku przedstawienia założeń, tez lub oceny skutków regulacji, albo też uzyskania opinii stałego Komitetu Rady Ministrów lub Rady Legislacyjnej przy Prezesie Rady Ministrów.

Kolejny etap prac nad inicjatywami zakwalifikowanymi do podjęcia przez Radę Ministrów to analiza możliwych ścieżek realizacyjnych oraz selekcja potencjalnych rozwiązań na podstawie kryteriów uznanych za podstawowe w tym postępowaniu decyzyjnym. Ta faza prac w zależności od decyzji podjętych poprzednio może się odnosić najpierw do założeń przygotowywanych rozwiązań, a następnie do szczegółowo ujętej inicjatywy, może też pomijać prace nad założeniami i od razu koncentrować się na propozycji szczegółowej. Istotą tego etapu procesu decyzyjnego jest zestawienie i ocena alternatywnych sposobów rozwiązania problemu, a na tym tle wybór jednego wariantu do opracowania oraz ustalenie optymalnej ścieżki realizacyjnej dla danej inicjatywy. Wariant procedury obejmujący wcześniejsze przygotowanie i uzgodnienie założeń jest stosowany najczęściej w przypadku projektów ustaw. Zgodnie z taką procedurą założenia podlegają przed przedstawieniem Radzie Ministrów uzgodnieniom w ramach prac międzyresortowych, a przy pojawieniu się licznych uwag i wątpliwości także w ramach Komitetu Stałego Rady Ministrów oraz Komitetu do Spraw Europejskich. Są one wówczas opiniowane na tym etapie przez Radę Legislacyjną.

Do podstawowych kryteriów oceny wariantów decydowania należą w tym przypadku czynniki aksjologiczne, prawne, społeczne, polityczne, finansowe, prakseologiczne i proceduralne. W tej fazie prac ujawniają się przede wszystkim następujące punkty krytyczne i zagrożenia: pominięcie rozwiązania dostępnego i spełniającego wymagania, błędy w ocenie stopnia spełniania poszczególnych kryteriów przez brane pod uwagę warianty, zaangażowanie się w realizację projektu niedopuszczalnego, zbędnego, nieefektywnego, wreszcie zablokowanie działań niezbędnych lub nieuzasadniona rezygnacja z zastosowania w danej sprawie specjalnego sposobu przygotowania projektu.

Mechanizmami wspomagającymi, wykorzystywanymi w dokonywaniu wyboru, są w tym przypadku: zasoby personalne (tkwiące w wiedzy i doświadczeniu ekspertów, rzeczoznawców i doradców), mechanizmy technologiczne (m.in. możliwości narzędzi informatycznego pozyskiwania i przetwarzania danych oraz wspomagających technik matematycznych, w tym teorii gier i symulacji decyzyjnej), mechanizmy organizacyjne (w tym systemy projektów oraz zespołów zadaniowych kształtowane na potrzeby danej procedury decyzyjnej ponad tradycyjnymi strukturami instytucjonalnymi), mechanizmy uzyskiwania i uzupełniania wiedzy o stanowisku podmiotów pozarządowych istotnych dla danej dziedziny (w tym konsultacje).

Pomysł wybrany do realizacji musi zostać przekształcony w projekt, który spełnia obowiązujące wymogi prawne i redakcyjne. Związane z tym zadania są wykonywane na kolejnym etapie rządowego procesu decyzyjnego. W tej fazie procesu decyzyjnego dominują kryteria legalności, kompletności, niezbędności i poprawności formalnej. Przy decyzjach mających charakter normatywny dodatkowo muszą być na tym etapie uwzględnione wymagania wyznaczone przez zasady techniki prawodawczej oraz związane z koniecznością sporządzenia uzasadnienia. Zgodnie z obowiązującymi zasadami, uzasadnienie powinno w takich przypadkach zawierać informacje na temat: istniejącego stanu rzeczy w dziedzinie, która ma być unormowana, potrzeby i celu wydania aktu, różnic między stanem dotychczasowym a proponowanym, przewidywanych skutków — dla dochodów i wydatków budżetu i sektora publicznego, rynku pracy, wewnętrznej i zewnętrznej konkurencyjności gospodarki, sytuacji i rozwoju regionalnego, a także skutków prawnych, w tym dotyczących ograniczenia uznaniowości i uproszczenia stosowanych procedur i wewnętrznej spójności systemu prawa; źródeł finansowania projektowanych rozwiązań; wyników konsultacji społecznych bądź dyskusji publicznej, przedstawionych wariantów i opinii. Odrębnym wymogiem jest sporządzenie wstępnej opinii o zgodności projektu z prawem Unii Europejskiej oraz przygotowanie projektów aktów wykonawczych o podstawowym znaczeniu dla proponowanej regulacji.

W latach poprzednich główne zadania tego etapu prac wykonywały zespoły urzędnicze właściwych merytorycznie komórek organizacyjnych organu wnoszącego projekt oraz służby legislacyjne tego organu. Od 2009 r. w coraz większym stopniu treść decyzji mających charakter projektów ustaw jest

opracowywana w Rządowym Centrum Legislacji. Podstawowym zagrożeniem właściwego przebiegu prac na tym etapie jest brak profesjonalizmu zespołów zajmujących się przekształceniem inicjatywy w projekt, co może prowadzić do powstania dokumentu, który nie spełnia wymagań formalnych. Negatywne następstwa może też mieć motywowana względami partykularnymi ingerencja zespołów wykonawczych, nadająca przygotowywanemu rozstrzygnięciu nowy jakościowo charakter, przez włączenie do projektu treści, które nie były przesłanką dla podjęcia inicjatywy oraz nie stanowiły wcześniej przedmiotu analizy i selekcji.

Przygotowany projekt decyzji podlega uzgodnieniom i konsultacjom. Chodzi w tym przypadku o konstruktywne, kreatywne i możliwie bezkolizyjne usytuowanie przygotowywanego rozstrzygnięcia w całości spraw prowadzonych przez rząd — jako organ kolegialny o właściwości ogólnej — oraz możliwie pełne zdefiniowanie, wyjaśnienie i usunięcie powstałych rozbieżności, a także zażegnanie jak największej części wewnątrzrządowych sporów związanych z przygotowywaną decyzją. Główne znaczenie ma na tym etapie prac decyzyjnych uzasadnienie niezbędności przygotowywanego rozstrzygnięcia, udowodnienie jego adekwatności do przyjętych założeń i poprawności programowej, dopuszczalności społecznej, politycznej, finansowej. Konieczne jest też ustalenie, w jakim stopniu przygotowywana decyzja zaspokaja wymagania wynikające ze zobowiązań umownych, a także pokazanie wszelkich związków między tą decyzją a innymi celami i programami realizowanymi przez rząd.

Na etapie uzgodnień ważną rolę pełnią politycy funkcjonujący w rządzie (powierzone im zadania powinny dotyczyć celów i strategii działania) oraz zespoły urzędnicze zatrudnione w poszczególnych ogniwach wykonawczych administracji (powinny się one koncentrować na określaniu formalnoprawnych, organizacyjnych i finansowych możliwości decydowania). W ujęciu instytucjonalnym trzeba odnotować przede wszystkim aktywność ciał koordynujących prace rządu oraz różnorodnych organów pomocniczych (komitetów, pełnomocników, rad, komisji i zespołów).

Głównym zagrożeniem mogą być na tym etapie prac zakłócenia w obiegu informacji oraz przewlekłość procesu uzgodnień, co sprawia, że przygotowywane rozstrzygnięcie staje się nieaktualne jeszcze przed jego podjęciem. Niewykonanie pewnych zadań na etapie uzgodnień może osłabiać lub wręcz blokować zdolności Rady Ministrów do jednolitego działania albo też stać na przeszkodzie realizacji innego istotnego dla rządu zadania.

Przygotowane projekty decyzji raz jeszcze muszą zostać poddane ocenie prawnej przez służby legislacyjne, w celu zweryfikowania ich: legalności w świetle istniejącego stanu prawnego; poprawności pod kątem czytelności i spistości rozwiązań prawnych i zasad obowiązujących w życiu publicznym; poprawności formalnej z punktu widzenia wymagań techniki prawodawczej; kompletności w świetle obowiązujących przepisów dotyczących m.in. treści uzasadnienia i obowiązkowych załączników (np. projektów aktów wykonawczych); dopuszczalności

w perspektywie relacji z Unią Europejską. Jednym z instrumentów wykorzystywanych na tym etapie jest system komisji prawniczych.

Należy pamiętać, że niedoskonałości tego etapu prac, zwłaszcza w przypadku decyzji o charakterze normatywnym, w przyszłości będą skutkować: niedostateczną jakością formalną decyzji, utrudnieniami realizacji decyzji (np. w wyniku sprzecznych interpretacji) lub jej zablokowaniem (np. w wyniku zakwestionowania przez organ sądownictwa konstytucyjnego lub Unii Europejskiej przyjętych rozwiązań), mniejszą efektywnością w osiąganiu celów uznanych za ważne lub pogorszeniem czytelności i spójności regulacji obowiązujących w państwie.

Projekt, przygotowany w powyżej opisanym trybie, podlega rozpatrzeniu przez Radę Ministrów, ta zaś może podjąć ostateczne rozstrzygnięcie bądź określić warunki, od których spełnienia będzie zależało ponowne zajęcie się daną sprawą przez rząd. Na tym etapie prac możliwe jest przyjęcie dokumentu bez poprawek, wprowadzenie zmian do przedłożonego dokumentu, odrzucenie tego dokumentu, skierowanie go do rozpatrzenia w innym terminie, określenie warunków ponownego rozpatrzenia, w tym zalecenie rozpatrzenia go przez organ wewnętrzny rządu lub zaopiniowania przez wskazany organ.

W większości wypadków decydowanie rządowe dokonuje się w ramach posiedzeń Rady Ministrów. W mniejszym stopniu korzysta się z trybu obiegowego. Podstawowym sposobem rozstrzygania jest uzgodnienie stanowiska. Głosowanie pozostaje ostatecznością i odbywa się tylko za zgodą lub/i z inicjatywy szefa gabinetu. Obowiązuje zasada związania członków gabinetu wszystkimi podjętymi decyzjami.

W trakcie rozstrzygania Rada Ministrów musi uwzględnić liczne kryteria, w tym w szczególności wymagania związane z zagwarantowaniem przygotowywanej decyzji: legalności, kompletności, niezbędności, poprawności logiczno-formalnej i adekwatności programowej oraz dopuszczalności społecznej i finansowej. Rząd musi też brać pod uwagę wymogi wynikające z członkostwa Polski w strukturach międzynarodowych, zasady efektywności i sprawności działania oraz warunki umożliwiające zachowanie zdolności do działań wspólnych.

Praktyka pokazuje, że bolączką tego etapu prac są przede wszystkim braki w przygotowaniu projektów w poprzednich fazach procesu decyzyjnego (m.in. niedostateczne rozeznanie przedmiotu podejmowanej decyzji i jej konsekwencji oraz związanych z nią punktów spornych). Obciążeniem jest też niedostateczna umiejętność wykorzystania przez kolegium ministrów efektów poprzednich etapów procesu decyzyjnego (m.in. próby powrotu do spraw już wcześniej omówionych, ponowne redagowanie projektów oraz dyskutowanie „o wszystkim”). Jednym z zagrożeń tej fazy prac decyzyjnych może być pojawienie się napięć (w tym zwłaszcza zasadniczych różnic zdań między przedstawicielami podmiotów współtworzących w ramach układu koalicyjnego zaplecze polityczne rządu) prowadzących do utraty lub znacznego osłabienia zdolności do działań wspólnych.

Rozwiązaniem wspomagającym Radę Ministrów w decydowaniu jest sformalizowanie trybu przedstawiania spraw do rozpatrzenia przez gabinet. Ważne są

też takie czynniki, jak: ustalenie stałych terminów i struktury posiedzeń gabinetu ministrów, zdolność Prezesa Rady Ministrów do decydowania o porządku obrad, poufny charakter przebiegu dyskusji w ramach gabinetu i reglamentacja informacji na temat tej fazy procesu decyzyjnego. Na uwagę zasługuje w tym kontekście również aktywność ciał koordynujących pracę rządu, w tym sekretarza Rady Ministrów oraz jednostek organizacyjnych Kancelarii Prezesa Rady Ministrów i Rządowego Centrum Legislacji.

Podjęcie przez Radę Ministrów decyzji nie może być traktowane jako koniec procesu decyzyjnego. Na kolejnym etapie prac trzeba sprawić, by do wszystkich zainteresowanych dotarła informacja o przyjętych rozstrzygnięciach. Musi ona być przekazana we właściwym czasie, wraz z wyjaśnieniami niezbędnymi dla zrozumienia podjętej decyzji oraz dla zaakceptowania dokonanego wyboru. Adresatami informacji powinni być przede wszystkim ci, którzy będą daną decyzję wdrażać, lub ci, których decyzja ta dotyczy. Niejednokrotnie wymóg poinformowania o podjętej decyzji (i to w ściśle określonej formie) wynika już z obowiązujących przepisów prawa.

Podstawowe znaczenie dla tego etapu rządowego procesu decyzyjnego mają wymagania proceduralne określone w aktach normatywnych, a także wymogi wynikające z zasad komunikacji społecznej. Na tym etapie trzeba się też liczyć z potrzebą wzmacniania układu politycznego wspierającego Radę Ministrów, w tym potrzebą pielęgnowania relacji rządu z jego zapleczem parlamentarnym i partyjnym.

Nośnikami informacji mogą być publikacje w dziennikach urzędowych aktów prawnych, komunikaty prasowe, konferencje prasowe, teksty zamieszczane w Biuletynie Informacji Publicznej i na stronach internetowych, debaty publiczne, spotkania środowiskowe, inne formy właściwe komunikacji społecznej i politycznej. W zależności od sytuacji, podmiotami aktywnymi na tym etapie procesu decyzyjnego są: rzecznik prasowy rządu i rządowe służby informacyjne, Szef Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, Prezes Rady Ministrów, członkowie Rady Ministrów, parlamentarzyści i członkowie kierownictwa partii. W ramach ogólnej tendencji personifikacji polityki wzrasta w działaniach informacyjnych rola Prezesa Rady Ministrów, który — bez względu na rozwiązania formalne — staje się w praktyce głównym rzecznikiem swojego gabinetu ministrów.

Na etapie informowania o podjętych decyzjach zalecane są: aktywna postawa w promowaniu tych decyzji, reglamentowanie informacji na temat przebiegu dyskusji na posiedzeniu Rady Ministrów (szczególnie zaś różnicy zdań między uczestnikami dyskusji), profesjonalizacja przekazu, wyprzedzające informowanie zaplecza politycznego rządu oraz łączenie informacji z zabiegami o nadanie podjętym decyzjom określonego znaczenia.

Na tym etapie szkody przynoszą przede wszystkim błędy i zaniechania w zakresie informowania o decyzji (źle dobrany czas, kanał komunikacji lub sposób przekazu) oraz niedostateczne rozpoznanie sytuacji w otoczeniu i jej dynamiki w sferach ważnych dla recepcji podjętej decyzji. Istotnym czynnikiem

ryzyka są błędy, które rząd może popełnić w ocenie dominujących wartości, norm i wzorów zachowań oraz opinii właściwych poszczególnym instytucjom, grupom interesu i autorytetom publicznym, zwłaszcza zaś w ocenie priorytetowych odbiorców danej decyzji i występujących u nich aktualnie zagrożeń.

Decydowanie jest formą działalności, której wartość weryfikuje się w praktyce. Nieodzownym etapem każdej procedury decyzyjnej powinno być wykonanie podjętej decyzji w sposób zmierzający do realizacji założonych celów, pozwalający na kreatywne i pełne wykorzystanie zasobów decydenta, neutralizujący wpływ czynników niekorzystnych, gwarantujący stałą kontrolę wdrażania przyjętych rozstrzygnięć, dający możliwość analizy ich faktycznych skutków oraz pozwalający na rozpoczęcie działań korekcyjnych, gdy staje się jasne, że założone cele nie są osiągalne. Te ogólne prawidłowości w pełni odnoszą się do decydowania rządowego.

Fundamentalne znaczenie ma w tej fazie aktywności rządu spełnianie wymogów działania efektywnego (takich jak: konsekwencja, umiejętność mobilizacji sił i środków, zdolność neutralizowania działań przeciwnych, umiejętność pozyskiwania poparcia). Przy wdrażaniu podjętych decyzji pojawiają się też dodatkowe wymogi proceduralne określone w aktach normatywnych.

Istnieją różne drogi urzeczywistniania decyzji rządowych. Najczęściej dochodzi do wykonywania postanowień w ramach ogólnych rozwiązań instytucjonalnych, proceduralnych i kadrowych. Coraz częściej tworzone są jednak specjalne „ścieżki realizacyjne” dla wdrażania decyzji w określonych dziedzinach i sytuacjach. Warto odnotować, że wykonanie zadań związanych z wdrożeniem rozstrzygnięcia Rady Ministrów coraz częściej zleca się podmiotom pozarządowym, w tym samorządowi terytorialnemu, samorządom zawodowym i gospodarczym, organizacjom pożytku publicznego oraz — w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego — podmiotom biznesowym.

Błędy tego etapu decydowania rządowego wiążą się najczęściej z: ograniczeniem synergii systemu wykonawczego (tj. brakami we współdziałaniu podsystemów), oddzieleniem decydowania od wdrażania przyjętych rozstrzygnięć (co objawia się istnieniem decyzji wirtualnych, swoistych „niedecyzji”), niedoborem analiz dotyczących sposobu wprowadzania w życie podjętych decyzji (co uszczupla wiedzę rządu o skuteczności decyzji i redukuje możliwości niezbędnej modyfikacji i korekt działań) oraz ukierunkowaniem wewnętrznej kontroli na stronę formalną i proceduralną, przy równoczesnym zaniedbywaniu kontroli wyników merytorycznych na podstawie kryteriów stosowności, skuteczności, trwałości, efektywności i użyteczności.

Zmiany w tej fazie rządowego procesu decyzyjnego idą w kierunku uelastyczniania rozwiązań, ekonomizacji działań, prób sięgania po metody działania zaczerpnięte z biznesu, uaktywniania zasobów pozarządowych oraz tworzenia specjalnych rozwiązań na sytuacje nadzwyczajne, na potrzeby wykonania zadań priorytetowych oraz w ramach relacji z Unią Europejską.

6.5. Decydowanie rządowe w Polsce na tle innych państw członkowskich Unii Europejskiej

Decydowanie rządowe w Polsce podlega procesowi zmian, którego główne kierunki są zgodne z tendencjami występującymi w większości państw członkowskich Unii Europejskiej. Chodzi tu przede wszystkim o wzmocnienie pozycji Prezesa Rady Ministrów w programowaniu, koordynowaniu i kontrolowaniu prac rządowych, połączone z rozbudową instytucji tzw. centrum rządu: Kancelarii Prezesa Rady Ministrów — aktywnej w dziedzinie programowania, koordynacji i kontroli działań oraz Rządowego Centrum Legislacji — jako narzędzia poprawy jakości legislacji rządowej.

Polski system decydowania rządowego natomiast w mniejszym stopniu jest nastawiony na strategiczne programowanie prac rządu. Wyraźnie brakuje w tym przypadku rozwiązań instytucjonalnych, chociaż i w tej dziedzinie zauważyć można w ostatnim czasie pozytywne zmiany. Przejawem ukierunkowania programowego prac rządu jest przyjęcie w 2009 r. założeń systemu zarządzania rozwojem państwa oraz raportu Polska 2030, a także próba uporządkowania w 2011 r. obowiązujących strategii, przez zastąpienie blisko 50 luźno powiązanych ze sobą dokumentów dziewięcioma skoordynowanymi strategiami obejmującymi następujące zagadnienia: sprawnego państwa w perspektywie do 2020 r., rozwoju regionalnego, innowacyjności i efektywności gospodarki, rozwoju kapitału ludzkiego, rozwoju kapitału społecznego, systemu bezpieczeństwa narodowego, zrównoważonego rozwoju wsi, rolnictwa i rybactwa, rozwoju transportu oraz bezpieczeństwa energetycznego i środowiska.

Te polskie próby doskonalenia strategii są bardzo ważne, gdyż w innych państwach członkowskich Unii Europejskiej coraz częściej są podejmowane próby strategicznego wydłużenia horyzontu czasowego programowania działań rządowych w poszczególnych dziedzinach. Długoterminowe planowanie i strategia stają się w Unii czynnikiem modernizacji i innowacyjności. Tworzy się i okresowo ocenia oraz waloryzuje strategie działania w ramach poszczególnych polityk publicznych. Powstają różnorodne programy przekrojowe. Cele są wytyczane nie tylko na podstawie analizy dotychczasowych doświadczeń, ale i — w coraz większym stopniu — z wykorzystaniem prognozy wydarzeń. Przedmiotem wnikliwej analizy stają się w związku z tym działania zmierzające do rozpoznawania przyszłych potrzeb i oczekiwań społecznych. W strukturach rządowych, najczęściej w tzw. centrum rządu, pojawiają się specjalne podmioty, które są elementem swoistej „administracji na rzecz rządzenia”. Ich zadaniem jest wspomaganie programowe, koordynacja i monitorowanie pracy instytucji rządowych. Podmioty te odgrywają istotną rolę w przekraczaniu podziałów branżowych w strukturach władzy wykonawczej i rozwijaniu perspektywy ogólnorządowej. W programowaniu działań decyzyjnych i ocenianiu ich wyników w szerszym niż dotychczas zakresie jest wykorzystywany potencjał doradców i ekspertów. W wielu państwach kładzie się szczególny nacisk na to, by pozy-

skiwać ekspertów, którzy łączą wysoki poziom wiedzy z doświadczeniem wyniesionym z działalności w instytucjach publicznych.

Zgodnie z ogólnymi tendencjami obserwowanymi w innych państwach, w Polsce rozwijają się instytucje koordynacyjne w rządowej „maszynie decyzyjnej”, wśród których obecnie największe znaczenie mają Komitet Stały Rady Ministrów, Komitet do Spraw Europejskich oraz konferencje międzyministerialne. Wzmacnianie mechanizmów koordynacyjnych, proceduralnych i kontrolnych w rządowych procesach decyzyjnych jest zjawiskiem, które występuje w widoczny sposób we wszystkich krajach Unii Europejskiej. W poszczególnych krajach na pierwszy plan wysuwają się w tej dziedzinie: różne typy gabinetów wewnętrznych (Wielka Brytania, Włochy), stałe i powoływane ad hoc komitety i zespoły tematyczne (Dania, Finlandia, Holandia, Niemcy, Portugalia, Szwecja, Wielka Brytania), sformalizowane w postaci stałych komitetów przygotowawczych spotkania sekretarzy i podsekretarzy stanu (Hiszpania), przygotowawcze posiedzenia członków gabinetu z udziałem liderów partii legitymizujących rząd i wyższych urzędników centrum rządu (Austria, Szwecja), ministrowie zadaniowi (m.in. ministrowie bez teki) jako koordynatorzy poszczególnych projektów (Grecja, Szwecja, Włochy), konferencje (komitety) międzyministerialne (Francja, Włochy), częste nieformalne spotkania (tzw. *lunch deliberations*) członków gabinetu ministrów (Finlandia, Szwecja).

Zgodna ze standardami przyjmowanymi w innych rządach jest też rozbudowa prewencyjnej kontroli projektowanych rozwiązań przed skierowaniem do rozstrzygnięcia przy zastosowaniu kryteriów formalnoprawnych i uwzględnieniu innych zobowiązań umownych, w tym zobowiązań wynikających z członkostwa w UE, NATO i OECD. Z powszechnym kierunkiem zmian w państwach członkowskich Unii Europejskiej współgra także zwiększanie w Polsce zakresu dostępu do informacji o decyzjach podejmowanych przez rząd, w tym również informacji dotyczących projektów w przygotowaniu (Biuletyn Informacji Publicznej, aktywne podejście do informacji).

Na przebieg rządowych procesów decyzyjnych w Polsce w istotny sposób wpływa porządkowanie relacji między politykami i urzędnikami zawodowymi (służba cywilna, publiczne procedury naboru i konkursy przy zatrudnieniu w administracji na stanowiskach urzędniczych)¹⁸. W zakresie kadr rządowych w państwach członkowskich Unii Europejskiej utrzymuje się zróżnicowanie, które ma swe źródło w dwóch podstawowych modelach historycznych: anglosaskim — pozbawionym wyraźnych cech układu hierarchicznego, występującym współcześnie przede wszystkim w Wielkiej Brytanii, i kontynentalnym — bardziej sformalizowanym i hierarchicznym, występującym w większości administracji rządowych w krajach Unii. W ramach rozwiązań modelowych drugiego typu można ponadto wyodrębnić warianty: niemiecki, skandynawski oraz charakterystyczny dla państw postsocjalistycznych.

¹⁸ Zob. G. Rydlewski, *Polityka i administracja w rządach państw członkowskich Unii Europejskiej*, Warszawa 2006.

Regułą jest wyodrębnianie stanowisk politycznych i urzędniczych w instytucjach administracji rządowej. W kadrowym usytuowaniu doradców politycznych w administracji rządowej niezwykle ważne są gabinety polityczne. Fundamentalne znaczenie w przypadku urzędników zawodowych ma instytucja służby cywilnej, która występuje współcześnie w dwóch modelach: pierwszy z nich — bardziej sformalizowany, zwany modelem kariery (awansowym albo zamkniętym), nastawiony na premiowanie stabilności, zakłada ewolucyjne pokonywanie przez urzędnika kolejnych szczebli kariery zawodowej przez cały okres jego aktywności zawodowej; model drugi — zwany pozycyjnym (stanowisk albo otwartym), jest bardziej elastyczny, rynkowy, wykorzystuje niejednokrotnie instrumenty kontraktowania na określony czas lub do wykonania jasno sprecyzowanego zadania oraz dopuszcza przemieszczanie się pracowników między biznesem i służbą publiczną¹⁹. Należy zauważyć, że służba cywilna w państwach europejskich ewidentnie przechodzi od — nadal jeszcze dominującego — modelu awansowego (kariery) do modelu pozycyjnego (stanowisk). Drugie z tych rozwiązań, przyjęte m.in. w państwach skandynawskich, zdaje się lepiej służyć wypełnianiu zadań rządów w warunkach zmian, w szczególności zaś wzmacnia mobilność kadr i zachowuje zdolność reagowania w polityce kadrowej na szybko zmieniające się potrzeby, daje większe możliwości stymulowania jakości pracy wysokością płacy oraz zmniejsza zagrożenie ze strony partykularnych interesów grupy urzędników. W ostatnim czasie tendencje uelastyczniania prawa urzędniczego są wprowadzane nawet we Francji, która była kolebką systemu awansowego służby cywilnej.

Inną ogólną tendencję występującą w państwach członkowskich Unii Europejskiej odzwierciedlają próby wdrażania do systemu rządowego w Polsce zróżnicowania instytucjonalnego podmiotów, które mają realizować zadania polityczne i wykonawcze, połączonego z przekształceniami tych podmiotów (ministerstwa, urzędy centralne, agencje rządowe). Coraz wyraźniej daje o sobie znać ekonomizacja kryteriów finansowania i oceniania w rządowych procesach decyzyjnych. W tej sferze na uwagę zasługują próby wdrażania budżetu zadaniowego i zastępowania tradycyjnej kontroli przez jakościową ewaluację, w której ramach rządowe działania decyzyjne próbuje się oceniać poprzez analizę ich wyników z punktu widzenia kryteriów stosowności (doboru środków), skuteczności (użytych efektów), trwałości (skutków w dłuższej perspektywie czasowej), efektywności (wydajności) i użyteczności (przydatności).

¹⁹ Szerzej o tym: D. Bossaert, Ch. Demmke, *Służba cywilna w państwach akcesyjnych: tendencje i wpływ procesów integracyjnych*, przeł. A. Pawłowska, Łódź 2003; J. Czaputowicz, *Służba cywilna w procesie integracji europejskiej*, [w:] *Administracja publiczna: wyzwania...*, s. 253 i nast.; Ch. Demmke, *Służba cywilna w państwach europejskich: między tradycją a reformą*, przeł. J. Bojko, Łódź 2004; B. Kudrycka, *Zmiany w pozycji i statusie urzędników administracji publicznej: nowe wyzwania i trendy*, [w:] *Administracja publiczna: wyzwania...*, s. 277 i nast.; G. Rydlewski, *Polityka i administracja...*, s. 83 i nast.; tegoż, *Służba cywilna w Polsce: przegląd rozwiązań na tle doświadczeń innych państw i podstawowe akty prawne*, Warszawa 2001; *Administration and the Civil Service in the EU 27 Member States. 27 country profiles*, Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique, Paris 2008.

W innych państwach członkowskich Unii Europejskiej konsekwentnie jest kształtowany zróżnicowany układ instytucjonalny (obejmujący urzędy, agencje oraz — częściowo — podmioty prywatne) dla wykonywania funkcji ściśle realizacyjnych, z możliwością uzyskiwania przez te podmioty zleceń na zasadzie konkurencji (Dania, Finlandia, Szwecja, Wielka Brytania). W następstwie dywersyfikacji podmiotów programowania i wykonawstwa pojawiają się dość ostrożne próby kontraktowania zadań w ramach samej administracji rządowej (przede wszystkim w Wielkiej Brytanii i Szwecji).

Ekonomizacja działań zostaje powiązana z zastępowaniem finansowania celów finansowaniem wyników oraz z poszukiwaniem rozwiązań mających poprawić jakość i sprawność działania, a także zwiększyć jego efektywność i skuteczność. W większości państw nie jest to jednak proces zbyt zaawansowany, nadal bowiem podstawowe narzędzia w tej dziedzinie, w tym przede wszystkim budżety, wiążą nakłady z celami. Budżety zadaniowe, w których środki są skorelowane z rezultatami, to wciąż jeszcze raczej idea niż powszechna praktyka. W funkcjonowaniu rządów pojawiają się próby wykorzystywania metod oraz procedur znanych i stosowanych przez podmioty gospodarcze²⁰. Idąc tym tropem, wdraża się koncepcję nowego zarządzania publicznego (*New Public Management*)²¹, która akcentuje znaczenie zbiorowego procesu decyzyjnego, oraz rekomenduje się wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań wykonawczych. Relacje nakazowo-rozdzielcze usiłuje się za pomocą tych rozwiązań zastępować więzami właściwymi dla stosunków przełożony–menedżer, zaś hierarchiczne układy branżowe, charakterystyczne dla administracji państwowej, próbuje się uzupełniać — na potrzeby wykonywania ściśle określonych zadań — zespołami ukształtowanymi w sposób sieciowy, które składają się z osób wywodzących się z różnych jednostek organizacyjnych. W zależności od przyjętego modelu zarządzania, kładzie się nacisk na inwencję i zdolności kadry kierowniczej (traktowanej jako kluczowy element systemu) lub podkreśla się rolę mechanizmów rynkowych, obejmujących konkurencyjność i swobodę kontraktów w zakresie zadań publicznych²².

Ogólnej tendencji odpowiada też wdrażanie specjalnych rozwiązań instytucjonalnych, proceduralnych i kadrowych mających zastosowanie w sytuacjach nadzwyczajnych (instrumenty zarządzania kryzysowego) oraz w relacjach z Unią Europejską.

Uniwersalny charakter mają też zmiany w systemie i procedurach decyzyjnych, które powinny przeciwdziałać korupcji i blokować inne zagrożenia konfliktem interesu.

²⁰ Zob. P. Hensel, *Transfer wzorców zarządzania: studium organizacji sektora publicznego*, Warszawa 2008.

²¹ Zob. *Nowe metody zarządzania w państwach Unii Europejskiej*, red. L. Kolarska-Bobińska, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2009 (tam też wykaz obszernej literatury europejskiej dotyczącej tego zagadnienia).

²² B. Guy Peters, *The Future...*, s. 23 i nast.

Różnice między decydowaniem rządowym w Polsce i w innych państwach członkowskich Unii Europejskiej odnoszą się przede wszystkim do relacji między parlamentem i rządem, zakresu udziału gabinetu ministrów w stanowieniu prawa powszechnie obowiązującego, faktycznej pozycji szefa gabinetu w kontekście relacji między głową państwa i gabinetem ministrów oraz rozwiązań dotyczących statusu poszczególnych członków kolegium (chodzi tu o równouprawnienie członków gabinetu lub jego brak w fazie podejmowania decyzji). Konkretnie rozwiązania są mocno zdeterminowane przez zróżnicowane warunki kulturowe, historyczne, ustrojowe, społeczne i ekonomiczne oraz kształt poszczególnych systemów politycznych²³. Na gruncie ustrojowym²⁴ istotne są w tym przypadku różnice dotyczące charakteru prawnego państwa. Belgia, Dania, Hiszpania, Holandia, Luksemburg, Szwecja i Wielka Brytania to monarchie parlamentarne. Austria, Bułgaria, Cypr, Republika Czeska, Estonia, Finlandia, Francja, Grecja, Irlandia, Litwa, Łotwa, Malta, Polska, Portugalia, Republika Federalna Niemiec, Rumunia, Słowacja, Słowenia, Węgry i Włochy to republiki. Ważnym czynnikiem różnicującym jest też struktura terytorialno-prawna państwa. W zdecydowanej większości państw Unii mamy do czynienia ze strukturą unitarną, dość scentralizowaną (jak w przypadku Finlandii, Francji, Grecji, Holandii czy państw postsocjalistycznych), albo w dużym stopniu zdecentralizowaną lub zregionalizowaną (jak w przypadku Włoch, Hiszpanii — wykazującej już wiele cech państwa federacyjnego, Portugalii czy Wielkiej Brytanii). Elementem rozwiązań ustrojowych niektórych państw jest znacznie ograniczona terenowa administracja rządowa o właściwości ogólnej; może ona nawet w ogóle nie występować — jak w Wielkiej Brytanii. W Austrii, Belgii (po zmianach konstytucji w 1993 r.) oraz Niemczech struktura terytorialna ma charakter federacyjny. Jest to równoznaczne z ograniczeniem zakresu władzy organów centralnych państwa i wymusza stosowanie mechanizmów pozwalających na uwzględnienie w procesie kształtowania stanowiska rządu interesów poszczególnych podmiotów federacji. Państwa członkowskie Unii Europejskiej w procesie decydowania publicznego w różnym stopniu wykorzystują instrumenty demokracji bezpośredniej, w tym referenda ogólnonarodowe i lokalne. Największe doświadczenia mają w tej dziedzinie na szczeblu ogólnokrajowym Irlandia, Włochy, Francja i Dania. Tendencja przyjmowania w najważniejszych sprawach publicznych rozstrzygnięć w drodze głosowania powszechnego zaznacza się także w Europie Środkowej i Wschodniej, w tym przede wszystkim w państwach nadbałtyckich, w Polsce, Rumunii, Słowacji, Słowenii i na Węgrzech²⁵. Wspomniane różnice decydują o odmiennej sytuacji rządów w zakresie usytuowania w systemie organów oraz w sferze

²³ Zob. B. Guy Peters, *Administracja publiczna w systemie politycznym*, przeł. K. Frieskie, Warszawa 1999; tegoż, *The Future of Governing*, University Press of Kansas, Lawrence 2001.

²⁴ Zob. *Ustrój Unii Europejskiej i ustroje państw członkowskich*, red. P. Sarnecki, Warszawa 2007.

²⁵ Szerzej o tym: M. Musiał-Karg, *Referenda w państwach europejskich: teoria, praktyka, perspektywy*, Toruń 2008, s. 95 i nast.

instrumentów realizacji funkcji i kompetencji. Odmienności te niejednokrotnie rzutują także na kształt rozwiązań organizacyjnych, proceduralnych i kadrowych w decydowaniu rządowym.

Zmiany zachodzące w otoczeniu, w którym działają rządy, tworzą przesłanki dla kontynuowania procesu modernizacji rządowych procesów decyzyjnych. Ta ogólna prawidłowość dotyczy także Polski. Do zarządzania zmianą w administracji publicznej odnosi się stały zestaw słów o kluczowym znaczeniu²⁶, takich jak: strategia, przywództwo, wiedza, innowacyjność, jakość, koordynacja, ekonomizacja i interaktywność. Dynamiczne zmiany, które zachodzą dzisiaj w przestrzeni publicznej, powodują, że ewoluuje także sposób zastosowania tych pojęć w praktyce. Dzieje się tak za sprawą kształtowania w przestrzeni administracyjnej układów wielopoziomowych, wielopodmiotowych i wielopasmowych, w których słabnie hierarchiczność, wzmacnia się sieciowość, zaś monopol na decydowanie jest wypierany przez partycypację i współdecydowanie. Poszukuje się nowych rozwiązań w ramach koncepcji zarządzania publicznego²⁷. Te okoliczności niewątpliwie będą w przyszłości wpływały na oblicza decydowania rządowego.

Wybrana literatura uzupełniająca

- Majchrowski J., *Ewolucja funkcji wojewody jako przedstawiciela Rządu*, Warszawa 2011.
- Nauka administracji*, red. B. Kudrycka, B. Guy Peters, P.J. Suwaj, Warszawa 2009.
- Niezespólona administracja rządowa*, red. M. Czuryk, M. Karpiuk, J. Kostrubiec, Warszawa 2011.
- Rada Ministrów. Organizacja i funkcjonowanie*, red. A. Bałaban, Kraków 2002.
- Rydlewski G., *Polityka i administracja w rządach państw członkowskich Unii Europejskiej*, Warszawa 2006.
- Rydlewski G., *Rządowy system decyzyjny w Polsce. Studium politologiczne okresu transformacji*, Warszawa 2002.
- Rydlewski G., *Rządzenie w świecie megazmian*, Warszawa 2009.
- System rządów Rzeczypospolitej Polskiej. Założenia konstytucyjne a praktyka ustrojowa*, red. M. Grzybowski, Warszawa 2006.
- Zieliński E., *Administracja rządowa w Polsce*, Warszawa 2004.
- Zieliński E., Bokszczanin I., *Rządy w państwach Europy. 1*, Warszawa 2003.
- Zieliński E., Bokszczanin I., *Rządy w państwach Europy. 2*, Warszawa 2005.
- Zieliński E., Zieliński J., *Rządy w państwach Europy. 3*, Warszawa 2006.
- Zieliński E., Zieliński J., *Rządy w państwach Europy. 4*, Warszawa 2007.
- Zimmermann J., *Prawo administracyjne*, Kraków 2008.

²⁶ Szerzej o zarządzaniu zmianami: D.K. Carr, K.J. Hard, W.J. Trahan, *Zarządzanie procesem zmian*, przeł. M. Butrym-Karaś, K. Karaś, Warszawa 1998; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, przeł. M. Rusiński, Warszawa 2000.

²⁷ Szerzej o tym: *Administracja publiczna. Wyzwania w dobie integracji europejskiej*, red. J. Czaputowicz, Warszawa 2008; J. Hausner, *Zarządzanie publiczne*, Warszawa 2008.

Rozdział 7

DECYDOWANIE W ORGANACH STANOWIĄCYCH I WYKONAWCZYCH SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

7.1. Pole decydowania przez organy samorządu terytorialnego

Pola decydowania w jednostkach samorządu terytorialnego obejmują całość spraw publicznych o znaczeniu lokalnym, z wyłączeniem tych, które zostały ustawowo zastrzeżone dla innych podmiotów. Dotyczą zaspokojenia zbiorowych potrzeb wspólnoty z zakresu planowania i zagospodarowania przestrzennego w jednostkach samorządu terytorialnego, gospodarki nieruchomościami, ochrony środowiska i gospodarki, drogownictwa oraz organizacji ruchu drogowego, zbiorowego zaopatrzenia w wodę i zbiorowego odprowadzania ścieków, utrzymania czystości i porządku w jednostce samorządu terytorialnego. Tak więc, mieszczą w sobie sprawy dotyczące całej zbiorowości mieszkańców danej jednostki, z dziedziny infrastruktury technicznej, infrastruktury społecznej, porządku i bezpieczeństwa publicznego oraz ładu przestrzennego i ekologicznego. Tak szeroki zakres zadań własnych gminy, powiatu i samorządu województwa wyznacza podział kompetencji wewnętrznej między jednostkami samorządu terytorialnego a administracją rządową i samorządową.

Decyzje w jednostkach samorządu terytorialnego podejmuje się w układzie horyzontalnym i wertykalnym. Jednostki samorządu terytorialnego, dzięki nadanemu statusowi względnej samodzielności polityczno-prawnej, są zdolne do formułowania polityki lokalnej, podejmowania decyzji mających znaczenie dla strategicznych celów oraz bieżących spraw wspólnoty lokalnej i regionalnej oraz prowadzenia działalności zmierzającej do jej realizacji.

Istnieje wiele czynników wpływających na pola decydowania w jednostkach samorządu terytorialnego. Do czynników tych należą m.in.: obietnice wyborcze składane przez kandydatów w trakcie kampanii wyborczej do organów stanowiących i wykonawczych, nakaz realizacji zadań własnych i zleconych w sposób wynikający z ustaw o jednostkach samorządu terytorialnego, relacje między organem stanowiącym (radą gminy, radą powiatu, sejmikiem województwa) a wykonawczym (wójt, burmistrz, prezydent, starosta, marszałek), względnie trwały charakter zadań, podział zadań wykluczający powstanie zależności prawnej między rozstrzygnięciami organów poszczególnych szczebli samorządu w zakre-

sie wykonywania zadań, regulacje zasad funkcjonowania związków komunalnych, opinie mieszkańców i organizacji pozarządowych, wiedza legislacyjna organów stanowiących i wykonawczych w jednostkach samorządu terytorialnego.

Pola aktywności lokalnych i regionalnych instytucji samorządowych poszerzają się z upływem lat. O ile w latach 90. „zawężenie pola aktywności lokalnych instytucji samorządowych, możliwości dokonywania wyborów, ograniczenie ich swobody decyzyjnej na rzecz administracji rządowej doprowadziło do stanu rażącej asymetrii”¹, to wraz z reformą z 1998 r. wprowadzającą trzyszczeblowy system jednostek samorządu terytorialnego oraz uchwaleniem ustawy o bezpośrednim wyborze wójta, burmistrza, prezydenta w 2002 r. nastąpiło przyspieszenie procesu decentralizacji i dekoncentracji władzy oraz zrównoważenie pozycji organów stanowiących (rada gminy) i organów wykonawczych (wójt, burmistrz, prezydent). Wprowadzenie powiatów nie zmieniło w istotny sposób zadań gminy, ale należy wymienić takie nowe zadania i kompetencje, jak: opiniowanie planów zagospodarowania przestrzennego województw, wydawanie pozwoleń na budowę i decyzji administracyjnych w ramach prawa budowlanego — na podstawie porozumień ze starostą, sporządzanie projektów wykazów nieruchomości i wspólnot gruntowych oraz prawo pierwokupu w razie sprzedaży nieruchomości wspólnot gruntowych, otrzymywanie w darowiźnie — na wniosek gminy — nieruchomości na cele rozwoju budownictwa mieszkaniowego (od powiatów i samorządów województw)².

Decyzje podejmowane w jednostkach samorządu terytorialnego mają charakter strategiczny lub rutynowy. Decyzje o charakterze strategicznym dotyczą procedury planowania przestrzennego oraz uchwalania budżetu. Nie tylko rozstrzygają one podstawowe kwestie związane z kierunkami rozwoju społeczno-ekonomicznego wspólnoty lokalnej, ale mają też charakter polityczny, gdyż są wykładnią interesów jednostkowych i grupowych. Lokalny system polityczny, to „proces polegający na podejmowaniu decyzji rozstrzygających oraz generujących konflikty społeczne pojawiające się na tle dystrybucji dóbr i wartości społecznie pożądanych i jednocześnie deficytowych”³. Proces podejmowania decyzji w jednostkach samorządu terytorialnego jest politycznie nacechowany. W samorządzie województwa, samorządzie powiatowym oraz w gminach powyżej 20 tys. mieszkańców decyzje dotyczące koalicji klubów radnych zapadają w ramach partii politycznych, często poza ich strukturą terenową — w centralach partyjnych. Stanowiska w radzie są obsadzone z klucza partyjnego, podejmowanie uchwał poprzedzają konsultacje ze strukturami partyjnymi, a radni podejmują uchwały związani dyscypliną klubową. Mimo że na wszystkie jednostki samorządu terytorialnego są nałożone tego samego rodzaju zadania, to wybór priorytetów, sposoby realizacji celów oraz dojścia do nich są zróżnicowane

¹ A. Ferens, I. Macek, *Proces decyzyjny w strukturach władzy lokalnej*, [w:] *Administracja i polityka. Proces decyzyjny w administracji publicznej*, red. L. Habuda, Wrocław 2000, s. 131.

² M. Kosek-Wojnar, K. Surówka, *Finanse samorządu terytorialnego*, Kraków 2002, s. 162–163.

³ A. Ferens, I. Macek, *Proces decyzyjny...*, s. 130.

i uwarunkowane politycznie. Decyzje dotyczące obsady stanowisk w samorządzie województwa oraz samorządzie powiatowym mają charakter stricte polityczny, są wynikiem żmudnych targów politycznych, ustaleń koalicyjnych i decyzji centrali partyjnych.

Decyzje dotyczące spraw rutynowych są wynikiem bieżącej działalności gminy, powiatu, województwa.

Do głównych zagrożeń decyzyjnych w organach stanowiących i wykonawczych jednostek samorządu terytorialnego należy zaliczyć: niepełną wiedzę o problemach trapiących mieszkańców i daną wspólnotę samorządową, brak wystarczających środków finansowych, ograniczony potencjał społeczno-ekonomiczny, zróżnicowany poziom profesjonalny kadry zatrudnionej w urzędach, przewlekłość procesu podejmowania decyzji, brak skuteczności w rozwiązywaniu sporów wewnątrz rad gminy, powiatu i sejmików samorządu województwa oraz w ramach współpracy organów stanowiących i wykonawczych w gminie, powiecie i regionie.

Pola decydowania w jednostkach samorządu terytorialnego reguluje wiele przepisów prawnych. Decyzje w jednostkach samorządu terytorialnego zapadają na podstawie ustaw i aktów prawa miejscowego w granicach prawa. Podstawowymi aktami prawnymi regulującymi obecnie funkcjonowanie jednostek samorządu terytorialnego są: Konstytucja RP z 2 kwietnia 1997 r., samorządowe ustawy ustrojowe⁴, ustawa o finansach publicznych z 2009 r., ustawa o dochodach jednostek samorządu terytorialnego z 2003 r. oraz Europejska Karta Samorządu Lokalnego⁵. Karta ta definiuje samorząd lokalny jako prawo i zdolność społeczności lokalnych, w granicach określonych prawem, do kierowania i zarządzania zasadniczą częścią spraw publicznych na ich własną odpowiedzialność i w interesie ich mieszkańców (art. 3 EKSL). Osobowości prawnej przyznanej jednostkom samorządu terytorialnego nie należy pojmować jako ich nieograniczonej samodzielności, oznacza ona bowiem jedynie, że jednostki samorządu terytorialnego mogą występować w stosunkach cywilnoprawnych jako odrębne podmioty praw i obowiązków⁶.

⁴ Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Dz.U. z 2001 r. Nr 142, poz. 1591; Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym, Dz.U. z 2001 r. Nr 142, poz. 1592 ze zm.; Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa, Dz.U. Nr 91, poz. 578 ze zm.; Ustawa z dnia 20 czerwca 2002 r. o bezpośrednim wyborze wójta, burmistrza i prezydenta miasta, Dz.U. Nr 113, poz. 984 ze zm.; Ustawa z dnia 15 marca 2002 r. o ustroju miasta stołecznego Warszawy, Dz.U. Nr 41, poz. 361 ze zm.

⁵ Europejska Karta Samorządu Lokalnego, sporządzona w Strasburgu dnia 15 października 1985 r., Dz.U. z dnia 25 listopada 1994 r. Nr 124, poz. 607.

⁶ A. Doliwa, *Państwo a samorząd terytorialny. Relacje publiczno- i cywilnoprawne*, [w:] *Administracja publiczna. Studia Krajowe i Międzynarodowe, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji Publicznej w Białymstoku*, Białystok 2003, nr 2, s. 148.

7.2. Strona podmiotowa decydowania przez organy samorządu terytorialnego

Podmiotami stanowiącymi w jednostkach samorządu terytorialnego są: rada gminy, rada powiatu i samorząd województwa. Do podmiotów wykonujących decyzje w jednostkach samorządu terytorialnego należą: wójt, burmistrz, prezydent, starosta i członkowie zarządu powiatu, marszałek województwa i członkowie zarządu województwa.

Pozycja prawna wójta, burmistrza i prezydenta miasta uległa zmianie po wejściu w życie ustawy z 20 czerwca 2002 r. o bezpośrednim wyborze wójta, burmistrza i prezydenta miasta⁷, gdyż stali się oni samodzielnymi, jednoosobowymi organami wykonawczymi. Umocnienie pozycji prawnej organu wykonawczego w systemie samorządu gminnego nastąpiło poprzez zmianę sposobu powoływania i odwoływania organu wykonawczego w gminie. Wzmocnieniu uległ status wójta, łączącego dwie funkcje: organu wykonawczego samorządu gminnego oraz organu wydającego decyzje z zakresu administracji publicznej. Wójt uzyskał prawo do samodzielnego powoływania i odwoływania swoich zastępców oraz do nadania gminie regulaminu organizacyjnego, został też wyposażony w kompetencje stanowienia prawa.

Wójt został wyposażony w szerokie kompetencje administracyjnoprawne i cywilnoprawne. Powołuje i odwołuje swoich zastępców, decyduje o doborze swoich współpracowników, jednoosobowo składa oświadczenia woli w zakresie zarządzania mieniem komunalnym. Wójt pełni funkcje kilku organów administracyjnych i jest: 1) organem wykonawczym gminy, a w przypadku prezydenta miasta na prawach powiatu także organem wykonawczym powiatu grodzkiego; 2) organem pierwszej instancji właściwym do załatwiania indywidualnych spraw z zakresu administracji publicznej; 3) organem podatkowym pierwszej instancji; 4) organem administracyjnym do spraw ochrony środowiska lub — krócej — organem ochrony środowiska; 5) funkcjonariuszem publicznym; 6) osobą pełniącą funkcję publiczną; 7) kierownikiem urzędu gminy; 8) pracownikiem i pracodawcą samorządowym; 9) reprezentantem gminy; 10) kierownikiem terenowej obrony cywilnej; 11) kierownikiem USC.

Wójt jako organ wykonawczy gminy wydaje zarządzenia, w tym zarządzenia będące aktami prawa miejscowego (tzw. przepisami gminnymi), a jako organ podatkowy oraz organ w rozumieniu kodeksu postępowania administracyjnego wydaje decyzje administracyjne. Wójt jest także upoważniony do działania w sferze prawa publicznego i prawa prywatnego. A więc w sferze prawa publicznego wójt ma zdolność do wydawania aktów prawnych o charakterze porządkowym, do podejmowania decyzji administracyjnych w sprawach zezwoleń, zmiany i cofnięcia zezwoleń przewidzianych w przepisach szczególnych (np. zezwolenie na prowadzenie zbiorowego zaopatrzenia w wodę, zezwolenie na prowadzenie

⁷ Ustawa z dnia 20 czerwca 2002 r. o bezpośrednim wyborze wójta, burmistrza i prezydenta miasta, Dz.U. Nr 113, poz. 984 ze zm.

przez przedsiębiorców działalności w zakresie utrzymania czystości i porządku w gminach lub zezwolenie na zbiorowe odprowadzanie ścieków).

W sferze prawa prywatnego wójt ma prawo do podejmowania decyzji w zakresie czynności z zakresu prawa pracy wobec pracowników urzędu gminy oraz kierowników gminnych jednostek organizacyjnych.

Z kolei prezydent miasta na prawach powiatu, z racji wykonywania zadań i kompetencji organu wykonawczego (zarządu) powiatu, a także zadań i kompetencji starosty, ma prawo do podejmowania decyzji administracyjnych nie tylko w sprawach gminy, ale i w indywidualnych sprawach z zakresu administracji publicznej, które należą do właściwości powiatu, lub do podejmowania decyzji opartych na odrębnych przepisach, np. wynikających z ustawy o stanie klęski żywiołowej⁸ czy o zarządzaniu kryzysowym⁹.

Wójt jest wyposażony w kompetencje stanowienia prawa, choć rolę priorytetową ustawodawca przyznał organom stanowiącym prawo miejscowe, gdyż wprowadził wymóg zatwierdzania przez nie aktów prawa miejscowego wydanych przez organ wykonawczy¹⁰. W wyniku wprowadzenia ustawy z 20 czerwca 2002 r. o bezpośrednim wyborze wójta, burmistrza i prezydenta miasta zostały osłabione funkcje kontrolne rady gminy i nastąpiła koncentracja władzy i zarządu majątkiem w rękach wójta. W przypadku gminy rozwiązanie organu stanowiącego nie powoduje rozwiązania organu wykonawczego, a w przypadku powiatu i województwa — owszem, powoduje.

Na decyzje podejmowane przez wójta wpływa zespół czynników. Do najważniejszych należą:

- silna legitymizacja władzy (wójt jest osobą wybraną w wyborach bezpośrednich),
- zaplecze decyzyjne w postaci rady gminy (zdecydowana większość, tryb koalicyjny oraz brak poparcia większości),
- jakość kadry zatrudnionej w samorządzie gminnym,
- autorytet lidera,
- umiejętność współpracy z przedstawicielami mieszkańców, w tym z organizacjami samorządowymi,
- relacje z władzami regionalnymi i centralnymi,
- potencjał społeczno-ekonomiczny gminy,
- zaplecze techniczne w postaci urzędu gminy.

Wśród wójtów (burmistrzów, prezydentów) wyróżnić można następujące typy decydentów:

1. Gospodarz terenu — troszczy się o zrównoważony rozwój lokalny i mieszkańców gminy; naturalny lider, umiejący współpracować z przedstawicie-

⁸ Ustawa z dnia 18 kwietnia 2002 r. o stanie klęski żywiołowej, Dz.U. Nr 62, poz. 558 ze zm.

⁹ Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, Dz.U. Nr 89, poz. 590.

¹⁰ D. Dąbek, J. Zimmermann, *Decentralizacja poprzez samorząd terytorialny w ustawodawstwie i orzecznictwie prokonstytucyjnym*, [w:] *Samorząd terytorialny. Zasady ustrojowe i praktyka*, red. P. Sarnecki, Warszawa 2005, s. 39.

- lami lokalnej społeczności; dba o finanse samorządu, prowadzi racjonalną gospodarkę; posiada wiedzę o realnych i potencjalnych możliwościach gminy.
2. Menedżer — traktuje jednostkę samorządu jak przedsiębiorstwo, które winno przynosić zysk; zarządza finansami gminy, przestrzegając dyscypliny budżetowej; zatrudnia profesjonalną kadrę; stawia na rozwój ekonomiczny jednostek samorządu terytorialnego, inwestycje, umiejętnie pozyskuje dodatkowe fundusze, zaciąga kredyty, dla realizacji zamierzonych celów ekonomicznych zawiera sojusze wewnątrz i na zewnątrz otoczenia; posiada doświadczenie w pracy w sektorze prywatnym; przedkłada rozwój ekonomiczny nad rozwój społeczny (nie rozumie lub nie docenia wielu spraw społecznych — przykładowo: kierując się zasadą zysku ekonomicznego, podejmuje decyzje o likwidacji małych szkół wiejskich, ale gminną szkołę wyposaża w najnowsze osiągnięcia techniki, w gimnazjum montuje kamery, ale nakazuje zamknąć boisko szkolne w wakacje, bo szkoda mu pieniędzy na opłacenie opiekuna).
 3. Społecznik — aktywizujący mieszkańców, organizator akcji społecznych, otwarty na dialog i konsultacje społeczne; zaangażowany w promocję, rozwój kultury i sportu w jednostce samorządu terytorialnego; wspiera działalność organizacji pozarządowych; dostrzega problemy pojedynczych osób; nie radzi sobie z trudnymi decyzjami finansowymi czy inwestycyjnymi i odsuwa je na dalszy plan, ale chętnie podejmuje decyzje dotyczące rozpoczęcia budowy basenów, świetlic, boisk; często spotyka się z mieszkańcami z okazji świąt, rocznic, konkursów, lubi i umie zabierać głos na oficjalnych uroczystościach, udzielać wywiadów miejscowym mediom.
 4. „Swoj chłop” — traktuje urząd jak miejsce spotkań z tymi, którzy reprezentują te same poglądy i postawy czy sposób patrzenia na życie, a zarazem jak miejsce związane z przywilejami władzy; nie stroni od imprez zakrapianych alkoholem, zarówno oficjalnych, jak i prywatnych; przez społeczność lokalną akceptowany i lubiany, gdyż nie wyróżnia się, zachowuje się podobnie jak wszyscy, unika podejmowania trudnych decyzji; w kampanii wyborczej posługuje się ostrymi, dosadnymi wyrażeniami, a w ostatniej jej fazie dowozi wyborców własnym środkiem lokomocji, wręczając im drobne upominki: alkohol, słodycze etc.
 5. Narcyz — całą uwagę ma skierowaną na kreowanie własnego wizerunku, zwłaszcza w mediach; chętnie rozmawia z przedstawicielami mediów, grupami przedsiębiorców, osobami znanymi, cieszącymi się prestiżem społecznym; nie podejmuje bądź unika trudnych decyzji.

Na decyzje podejmowane przez starostę wpływają przede wszystkim: uwarunkowania prawne, rozkład głosów w radzie powiatu, umiejętność współpracy z członkami rady powiatu, cechy osobiste, zasoby kadrowe starostwa oraz potencjał społeczno-ekonomiczny powiatu.

Z kolei na decyzje podejmowane przez marszałka samorządu województwa wpływają takie czynniki, jak: układ sił w sejmiku samorządu województwa, charyzma osobista, zaplecze partyjne, układ sił politycznych, zaplecze techniczne, autorytet lidera.

Decyzje wydawane przez wyżej omówione organy wykonawcze trafiają do odbiorców, czyli członków danej wspólnoty lokalnej. Dotyczą one mieszkańców jako zbiorowości lokalnej, a także indywidualnych osób, są adresowane do miejscowych przedsiębiorców, organizacji pozarządowych, grup docelowych (rodziców, emerytów, uczniów, przedsiębiorców, mieszkańców ulicy, sołectwa, osiedla). Decydent winien mieć świadomość, na czyje sprawy i interesy wpływa jego decyzja; np. decyzja o nauczaniu w szkołach na dwie zmiany dotyczy zarówno uczniów i ich rodziców, jak i nauczycieli.

7.3. Strona przedmiotowa decydowania przez organy samorządu terytorialnego

Rada gminy podejmuje wiele decyzji dotyczących gminy i jej mieszkańców. Zakres przedmiotowy decyzji podejmowanych przez radę gminy obejmuje: budżet gminy, akty prawa miejscowego w postaci miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego, zasady gospodarowania mieniem jednostki, zasady powoływania i funkcjonowania jednostek pomocniczych, zasady przyznawania radnym diet, ustalenie liczby punktów sprzedaży alkoholu czy godzin otwarcia sklepów, możliwość powoływania jednostek pomocniczych na szczeblu gminy (wymóg — konsultacje z mieszkańcami)¹¹.

W ramach zadań planowania zagospodarowania przestrzennego do zadań gminy należy kształtowanie i prowadzenie polityki przestrzennej na terenie gminy, w tym uchwalanie studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy dla miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego, z wyjątkiem morskich wód wewnętrznych, morza terytorialnego i strefy ekonomicznej oraz terenów zamieszkałych¹². Gmina prowadzi gospodarkę nieruchomościami, w tym podejmuje decyzje dotyczące planów wykorzystania zasobów, zabezpieczenia nieruchomości przed uszkodzeniem lub zniszczeniem, wydzierżawiania, wynajmowania i użyczenia¹³. W ramach ochrony środowiska swymi decyzjami określa np. dostęp do wód publicznych w zakresie umożliwiającym powszechne korzystanie z wody, ustala zasady dotyczące ochrony przed powodzią lub suszą¹⁴.

¹¹ Szerzej o tym: D. Dąbek, J. Zimmermann, *Decentralizacja poprzez samorząd terytorialny...*

¹² Ustawa z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, Dz.U. Nr 80, poz. 717 ze zm.

¹³ Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami, Dz.U. Nr 261, poz. 2603 ze zm.

¹⁴ Ustawa z dnia 18 lipca 2001 r. Prawo wodne, Dz.U. z 2005 r. Nr 239, poz. 2019 ze zm.

Z kolei w ramach drogownictwa oraz organizacji ruchu drogowego podejmuje decyzje dotyczące planowania zadań inwestycyjnych, modernizacyjnych i remontowych, wydaje zezwolenia na lokalizowanie w pasie dróg gminnych obiektów niezwiązanych z gospodarką drogową. Gmina tworzy warunki do wykonywania prac mających na celu utrzymanie czystości; zapewnia budowę, utrzymanie i eksploatację własnych lub wspólnych z innymi gminami składowisk odpadów komunalnych i obiektów służących do wykorzystywania lub unieszkodliwiania tych odpadów; zapobiega zanieczyszczaniu ulic, placów i terenów otwartych, wobec osób posiadających zwierzęta domowe określa wymogi w zakresie bezpieczeństwa i czystości w miejscach publicznych, tworzy warunki do selektywnej zbiórki, segregacji i składowania odpadów itp.¹⁵

Do zadań gminy należy także: zaliczanie dróg do kategorii dróg gminnych oraz ustalanie przebiegu tych dróg, opiniowanie przebiegu dróg powiatowych, wydawanie zezwoleń na przewozy regularne i nieregularne w transporcie samochodowym na obszarze gminy (wójt, burmistrz) oraz fakultatywnie (decyzją rady gminy) zezwoleń na przewóz osób taksówkami, organizowanie profilaktyki w ramach przeciwdziałania narkomanii, prowadzenie gimnazjów¹⁶. Rada gminy podejmuje decyzję w sprawie regulaminu dostarczania wody i odprowadzania ścieków, który winien określać minimalny poziom usług w dostawie wody i odprowadzania ścieków, zasady i tryb zawierania umów na wykonywanie usług.

Przedmiotem decyzji rady gminy jest kwestia wygaśnięcia mandatu wójta, w przypadku:

- odmowy złożenia ślubowania i pisemnego zrzeczenia się mandatu przez wójta,
- utraty praw wybieralności lub braku tego prawa w dniu wyborów,
- naruszenia zakazów łączenia funkcji wójta z określonymi w ustawie funkcjami lub prowadzeniem zakazanej prawnie działalności gospodarczej,
- prawomocnego wyroku sądu za przestępstwa popełnione umyślnie,
- orzeczenia o niezdolności do pracy,
- śmierci,
- zmian w podziale terytorialnym.

Rada gminy podejmuje decyzję o udzieleniu — lub też nieudzieleniu — absolutorium organowi wykonawczemu z powodu wykonania — lub też niewykonania — budżetu.

Rada powiatu podejmuje decyzje dotyczące: ustalenia planu sieci publicznych szkół ponadgimnazjalnych; określenia przepisów porządkowych w odniesieniu do powiatowego transportu zbiorowego oraz przewozu osób i bagażu taksówkami (art. 15 ust. 6), a także określenia w odniesieniu do transportu zbiorowego powiatowego sposobu ustalenia opłat dodatkowych w razie niedopełnienia obo-

¹⁵ Ustawa z dnia 13 września 1996 r. o utrzymaniu i czystości w gminach, Dz.U. z 2005 r. Nr 236, poz. 2008.

¹⁶ Tamże.

wiązku posiadania dokumentu przewozu, nieuiszczenia opłaty dodatkowej za bagaż lub zwierzęta oraz spowodowania zatrzymania lub zmiany trasy środka transportowego bez uzasadnionej przyczyny; zaliczenia drogi do kategorii dróg powiatowych lub pozbawienia tej kategorii.

Uprawnienia sejmiku województwa obejmują upoważnienie do: określania sposobu ustalania cen i opłat za usługi komunalne o charakterze użyteczności publicznej oraz za korzystanie z obiektów i urządzeń użyteczności publicznej jednostek samorządu terytorialnego; stanowienia aktów prawa miejscowego, w tym: statutu województwa, zasad gospodarowania mieniem wojewódzkim oraz zasad i trybu korzystania z wojewódzkich obiektów i urządzeń użyteczności publicznej; uchwalenia strategii rozwoju województwa; uchwalenia planu zagospodarowania przestrzennego; uchwalenia budżetu województwa, uchwalenia absolutorium samorządu województwa z tytułu wykonywania budżetu; uchwalenia priorytetów współpracy zagranicznej województwa; wyboru i odwoływania zarządu województwa oraz ustalania wynagrodzenia marszałka województwa; podejmowania uchwał w sprawach majątkowych; podejmowania uchwał w sprawach zasad przyznawania stypendiów uczniom i studentom; określenia przepisów porządkowych w odniesieniu do wojewódzkiego transportu zbiorowego oraz przewozu osób i bagażu taksówkami, określenia w odniesieniu do transportu zbiorowego wojewódzkiego sposobu ustalenia opłat dodatkowych w razie nie dopełnienia obowiązku posiadania dokumentu przewozu, nieuiszczenia opłaty dodatkowej za bagaż lub zwierzęta oraz spowodowania zatrzymania lub zmiany trasy środka transportowego bez uzasadnionej przyczyny; zaliczenia drogi do kategorii dróg wojewódzkich lub pozbawienia tej kategorii.

Wójt (burmistrz, prezydent) jest zobowiązany do wydania wielu decyzji; przykładowo może to być: decyzja o zakazie zgromadzenia (jeżeli cel lub odbycie się zgromadzenia są sprzeczne z ustawą o bezpieczeństwie imprez masowych, naruszają przepisy ustaw karnych lub jeżeli odbycie się zgromadzenia może zagrażać życiu lub zdrowiu ludzi albo mieniu w znacznych rozmiarach); zezwolenie organizatorowi na przeprowadzenie imprezy masowej (zgodnie z ustawą z 27 sierpnia 1997 r.)¹⁷; pozwolenie na zbiórkę publiczną w drodze decyzji administracyjnej, jeżeli zbiórka ma być przeprowadzona na obszarze gminy lub jej części (zgodnie z ustawą z 15 marca 1933 r.)¹⁸; pozwolenie na prowadzenie działalności wodno-kanalizacyjnej¹⁹.

¹⁷ Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o bezpieczeństwie imprez masowych, tekst jednolity Dz.U. z 2001 r. Nr 120, poz. 1298 ze zm.

¹⁸ Ustawa z dnia 15 marca 1933 r. o zbiórkach publicznych, tekst jednolity Dz.U. z 1933 r. Nr 22, poz. 162 ze zm. (organ wydający pozwolenie może je cofnąć w każdym czasie, jeżeli zbiórka prowadzona jest niezgodnie z przepisami ustawy lub jeżeli zostanie ujawnione, że dalsze prowadzenie zbiorki może zagrazić bezpieczeństwu, spokojowi lub porządkowi publicznemu).

¹⁹ Ustawa z dnia 7 czerwca 2001 r. o zbiorowym zaopatrzeniu w wodę i zbiorowym odprowadzaniu ścieków, Dz.U. z 2006 r. Nr 123, poz. 858.

Rada gminy podejmuje decyzje o konsultacjach i referendach. Konsultacje to forma zasięgania opinii mieszkańców. Wyniki tej opinii nie są wiążące, choć z ich opinią rada i jej organy winny się liczyć. Konsultacje mogą mieć charakter obligatoryjny lub fakultatywny. Konsultacje obligatoryjne są przeprowadzane w procesie tworzenia, łączenia, podziału i znoszenia gmin, ustalania ich granic i nazw oraz siedzib władz przed wydaniem rozporządzenia Rady Ministrów, przy zmianie granic miasta, przed podjęciem przez radę gminy uchwały o utworzeniu jednostki pomocniczej. Konsultacje fakultatywne dotyczą wszystkich innych spraw ważnych dla gminy. Formą konsultacji mogą być: ankiety, spotkania z radnymi, zebrania z grupami docelowymi (np. rodzice, nauczyciele, biznesmeni lokalni, emeryci i renciści), ogłoszenia prasowe, spotkania z organizacjami pozarządowymi, mieszane komisje i zespoły problemowe itp. W niektórych przypadkach działania rady gminy są według prawa zależne od wyników konsultacji, np. w ustawie z 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym przewiduje się procedurę informowania obywateli o projektach planów.

Konsultacje z mieszkańcami powiatu mają charakter obligatoryjny w sprawach tworzenia, łączenia, dzielenia i znoszenia powiatów, zmiany nazwy powiatu, zmiany siedziby władz powiatu, zaś fakultatywny — w innych sprawach ważnych dla powiatu. Zasady i tryb uchwalania konsultacji w województwie uchwała sejmik samorządowy.

Z kolei starosta podejmuje głównie decyzje rutynowe (np. przygotowuje projekt porządku obrad zarządu, określa czas i miejsce spotkań zarządu, sprawuje zwierzchnictwo w stosunku do powiatowych służb, inspekcji i straży, zatwierdza programy ich działań, uzgadnia ich wspólne działania, zleca kontrolę, wydaje indywidualne decyzje administracyjne). Starosta nie może wykonywać czynności prawnych bez upoważnienia ustawowego, nie ma prawa do składania jednoosobowego oświadczenia woli w imieniu powiatu w sprawach majątkowych (może to uczynić dwóch członków zarządu). Decyzje polityczne są uzgadniane z członkami rady powiatu. Decyzje starosty często mają charakter kolegialny, gdyż są podejmowane w uzgodnieniu z członkami zarządu oraz rady powiatu. Dotyczą zarówno kwestii personalnych, majątkowych, jak i strategii rozwoju powiatu. Zarząd powiatu podejmuje decyzje dotyczące gospodarowania mieniem powiatu czy zatrudniania i zwalniania kierowników jednostek organizacyjnych powiatu. Zarząd powiatu jest m.in. upoważniony do ustalenia rozkładu godzin pracy aptek ogólnodostępnych.

Zarząd województwa podejmuje decyzje rutynowe w zakresie wykonywania uchwał sejmiku województwa, gospodarowania mieniem województwa (akcje i udziały), przygotowywania projektu i wykonywania budżetu województwa, prowadzenia bieżącej polityki i zawierania umów w zakresie współpracy międzynarodowej ze strukturami samorządu terytorialnego, kierowania działalnością wojewódzkich samorządowych jednostek organizacyjnych oraz jej koordynowania i kontrolowania. Do strategicznych decyzji podejmowanych przez zarząd woje-

wództwa należy przygotowanie projektu strategii rozwoju województwa oraz planu zagospodarowania przestrzennego.

Marszałek województwa ma prawo do wydawania decyzji w indywidualnych sprawach z zakresu administracji publicznej, organizuje pracę zarządu województwa i urzędu marszałkowskiego, kieruje bieżącymi sprawami województwa. W sytuacjach bezpośredniego zagrożenia interesu publicznego, zagrożenia zdrowia i życia ludzi marszałek jest upoważniony do podejmowania niezbędnych decyzji.

Decyzje władcze są coraz częściej zastępowane decyzjami niewładczymi, podejmowanymi na podstawie konsultacji społecznych z mieszkańcami. Dotyczą takich spraw, jak likwidacja przedszkola, budowa wysypiska śmieci czy przeznaczenie części finansów na cel społeczny.

7.4. Strona proceduralna decydowania przez organy samorządu terytorialnego

Strona proceduralna decydowania przez organy stanowiące i wykonawcze jednostek samorządu terytorialnego jest bardzo skomplikowana i złożona. Obejmuje relacje osobowe i instytucjonalne, zarówno między organami jednostek samorządu terytorialnego, jak i między organami jednostek a mieszkańcami. Rada gminy, powiatu i sejmik samorządowy podejmują decyzje kolegialnie, uchwały rady zapadają zwykłą większością głosów w obecności co najmniej połowy ustawowego składu rady w głosowaniu jawnym.

Jedną z najważniejszych procedur decyzyjnych w jednostkach samorządu terytorialnego — wymagającą uzgodnień i zgody stron, mającą charakter wieloetapowego procesu — jest uchwalanie budżetu gminy, powiatu i samorządu województwa. Zasady opracowywania projektu budżetu gminy, powiatu i województwa regulują ustawy ustrojowe, a na ich podstawie uchwały organów stanowiących jednostek samorządu terytorialnego oraz w określonym zakresie ustawa o finansach publicznych z 2009 r.²⁰.

Przygotowanie projektu należy do organu wykonawczego (wójta, burmistrza, prezydenta miasta, starosty i marszałka województwa). Projekt uchwały budżetowej wraz z informacją o stanie mienia komunalnego, a także prognozą łącznej kwoty długu organ wykonawczy przedkłada organowi stanowiącemu jednostki samorządu terytorialnego najpóźniej do 15 listopada roku poprzedzającego rok budżetowy. Drugi egzemplarz projektu przesyła regionalnej izbie obrachunkowej do zaopiniowania. Do czasu uchwalenia uchwały budżetowej, nie dłużej jednak niż do 31 stycznia roku budżetowego, podstawą gospodarki finansowej danej jednostki jest projekt uchwały przedstawionej przez organ wykonawczy organowi stanowiącemu tej jednostki. Jeżeli budżet jednostki samorządu terytorialnego nie zostanie uchwalony do 31 stycznia roku budżetowego, regionalna izba obrachunkowa w terminie do 28 lutego roku budżetowego ustala jej

²⁰ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz.U. Nr 157, poz. 1240.

budżet w zakresie zadań własnych oraz zleconych. Proces podejmowania decyzji w sprawie skali zaciągniętych zobowiązań przez daną jednostkę wymaga żmudnej pracy oraz konsultacji z radnymi i klubami radnych. Często przybiera to postać przetargów politycznych — szczególnie na szczeblu sejmików samorządowych. W zależności od składu rady i form współpracy między organem stanowiącym a wykonawczym mamy do czynienia z budżetem „koalicyjnym”, uchwalanym przy poparciu zwolenników organu wykonawczego (budżet kompromisu), a przy braku poparcia dla organu wykonawczego powstaje budżet, którego zadaniem jest przede wszystkim zapewnienie realizacji zadań nałożonych na jednostkę samorządu terytorialnego, oraz prowizorium budżetowe (budżet techniczny), ustalone przez regionalne izby obrachunkowe (jeśli nie dojdzie do uchwalenia budżetu w terminie z powodu braku porozumienia stron).

Organy samorządu terytorialnego w Polsce mogą aranżować udział mieszkańców w procesie podejmowania decyzji na różnych poziomach i w różnych formach, m.in. poprzez: wzajemne informowanie się, bezpośrednie i nieformalne kanały informacji i kontakty z lokalnymi mediami, dostęp mieszkańców do informacji o wewnętrznym funkcjonowaniu organów samorządu oraz o sytuacji społeczno-ekonomicznej wspólnoty lokalnej, dialog między mieszkańcami a organami władzy samorządowej. Wreszcie, w najbardziej zaawansowany sposób mieszkańcy biorą udział w procesie podejmowania decyzji jako decydenci, konsultanci wypracowujący kształt decyzji, rekomendujący rozwiązania oraz dzielący się odpowiedzialnością z organami stanowiącymi i wykonawczymi jednostki samorządu terytorialnego.

Mieszkańcy danej jednostki samorządowej mają prawo do uczestnictwa w konsultacjach społecznych, prawo do informacji publicznej, do bezpośredniego decydowania poprzez wybory lub referendum, do kontroli społecznej i do ochrony sądowej.

Konsultacje społeczne są ulubioną, ale nie zawsze skuteczną formą działania organów stanowiących i wykonawczych w jednostkach samorządu terytorialnego. Konsultacje to forma zasięgania opinii mieszkańców. Wyniki tej opinii nie są wiążące, choć z ich opinią rada i jej organy winny się liczyć.

Konstytucja RP z 1997 r. w art. 170 stanowi, że „Członkowie wspólnoty samorządowej mogą decydować, w drodze referendum, o sprawach dotyczących tej wspólnoty, w tym o odwołaniu pochodzącego z wyborów bezpośrednich organu samorządu terytorialnego”. Ustawa z 15 września 2000 r. reguluje szczegółowo kwestie związane z referendument²¹. Referendum może mieć charakter obligatoryjny lub fakultatywny. Można je przeprowadzić na terenie gminy, powiatu i województwa.

Na terenie gminy referendum obligatoryjne jest zwoływane w sprawie samopodatkowania mieszkańców na cele publiczne oraz odwołania przed upływem kadencji rady gminy, a także wójta, burmistrza i prezydenta miasta.

²¹ Ustawa z dnia 15 września 2000 r. o referendument lokalnym, Dz.U. Nr 88, poz. 985 ze zm.

Samoopodatkowanie mieszkańców na cele publiczne polega na ustanowieniu nowych obowiązków podatkowych w stosunku do mieszkańców gminy. W głosowaniu winno się rozstrzygnąć o przedmiocie, podmiotach oraz wysokości podatku. Samoopodatkowanie musi mieć wskazany wyraźny cel, na który przeznaczone zostaną środki finansowe uzyskane od mieszkańców.

Referendum w sprawie odwołania rady gminy przed upływem kadencji przeprowadza się wyłącznie na wniosek mieszkańców, nie wcześniej jednak niż po upływie 12 miesięcy od dnia wyborów lub od ostatniego referendum w sprawie odwołania rady gminy przed upływem kadencji. Referendum w sprawie odwołania wójta może nastąpić z inicjatywy mieszkańców lub rady gminy. Referendum nie przeprowadza się, jeśli do terminu zakończenia kadencji rady lub wójta, burmistrza, prezydenta miasta pozostało mniej niż 6 miesięcy.

Referendum fakultatywne na terenie gminy zwołuje się w innych ważnych sprawach dotyczących wspólnoty. O tym, która sprawa jest ważna, decydują sami zainteresowani. W drodze referendum nie można rozstrzygać: zmiany budżetu, korekty podatków, wydawania decyzji w trybie Kodeksu postępowania administracyjnego, spraw zleconych z zakresu administracji rządowej.

Referendum, bez względu na jego rodzaj, przeprowadza się z inicjatywy rady gminy lub na wniosek 10 proc. mieszkańców uprawnionych do głosowania. W referendum mogą brać udział mieszkańcy gminy stale mieszkający na jej obszarze i posiadający czynne prawo wyborcze do rad gminy. Referendum jest ważne, jeżeli wzięło w nim udział co najmniej 30 proc. uprawnionych do głosowania. Wynik referendum jest rozstrzygający, jeżeli za jednym z rozwiązań w sprawie poddanej pod referendum oddano więcej niż połowę ważnych głosów, a za samoopodatkowaniem — co najmniej 2/3 ważnych głosów.

Referendum na terenie powiatu ma charakter obligatoryjny tylko w sprawie odwołania rady powiatu przed upływem kadencji, a fakultatywny — w sprawach powiatu. Referendum przeprowadza się nie wcześniej niż po upływie 12 miesięcy od dnia wyborów lub od dnia ostatniego referendum w sprawie odwołania rady powiatu przed upływem kadencji i nie później niż 6 miesięcy przed upływem kadencji. Nie można poddać pod referendum kwestii, które są szczegółowo uregulowane w ustawach. Referendum przeprowadza się z inicjatywy rady powiatu lub na wniosek co najmniej 10 proc. mieszkańców uprawnionych do głosowania. Z inicjatywą przeprowadzenia referendum na wniosek mieszkańców powiatu może wystąpić: grupa 15 obywateli, struktura terenowa partii politycznej, organizacja społeczna posiadająca osobowość prawną, której statutowym miejscem działania jest co najmniej obszar danego powiatu. Aby referendum było ważne, musi wziąć w nim udział co najmniej 30 proc. obywateli uprawnionych do głosowania.

Referendum na terenie województwa może mieć charakter obligatoryjny w sprawie odwołania sejmiku województwa przed upływem kadencji, a fakultatywny — w każdej ważnej sprawie. Referendum przeprowadza się z inicjatywy sejmiku lub na wniosek 5 proc. mieszkańców województwa, a jest ważne, gdy bierze w nim udział 30 proc. uprawnionych.

Jeśli chodzi o relacje między jednostkami samorządu terytorialnego, ustawodawca zaznaczył, że zadania powiatu nie mogą naruszyć zakresu działania gminy²², a zakres działania samorządu województwa nie narusza samodzielności gminy i powiatu²³.

Wójt może upoważnić swoich zastępców lub innych pracowników urzędu gminy do wydawania decyzji administracyjnych w jego imieniu²⁴. Odwołania i zażalenia od orzeczeń wydanych przez wójta wnoszą się do samorządowego kolegium odwoławczego, chyba że przepis szczególnie stanowi inaczej (np. organem odwoławczym od decyzji wójta jest wojewoda, jeśli ten pierwszy przeznaczy nieruchomości lub rzeczy ruchome na cele świadczeń rzeczowych lub gdy wyda orzeczenie w sprawach ewidencji ludności i dowodów osobistych).

Uchwałę lub zarządzenie organu jednostki samorządu terytorialnego może zaskarżyć do sądu administracyjnego jedynie osoba, która wykaze, że przedmiot zaskarżenia narusza jej indywidualne uprawnienie lub interes prawny²⁵. Zgodnie z art. 4 ust. 2 ustawy o samorządzie województwa, organy samorządu województwa nie mogą być organami wyższego stopnia w postępowaniu administracyjnym, gdzie rozstrzygnięcia wydaje organ gminy lub powiatu, oraz nie są w stosunku do gminy i powiatu organami kontroli i nadzoru. W relacjach gmina–powiat obowiązuje ta sama procedura.

Zarząd województwa musi uzgadniać projekt studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy z ustaleniami planu zagospodarowania przestrzennego województwa oraz opiniować rozwiązania przyjęte w projekcie przez starostę. Z kolei ustalenia planu wojewódzkiego co do inwestycji użyteczności publicznej o znaczeniu ponadlokalnym wprowadza się do planu gminnego, co wymaga uzgodnienia terminu realizacji inwestycji i warunków tego wprowadzenia z wójtem, burmistrzem lub prezydentem miasta²⁶.

Organy jednostek samorządu terytorialnego podejmują decyzje w sprawie zawarcia porozumień mających charakter publicznoprawny, a ich przedmiotem jest przejęcie przez organy jednostek samorządu terytorialnego zadań innej lub innych jednostek do wykonania. Porozumienia są zawierane na zasadzie dobrowoli. Mają one zasięg horyzontalny — są zawierane na tym samym szczeblu, lub wertykalny — są zawierane na różnych szczeblach jednostek samorządu terytorialnego. Najczęściej dotyczą decyzji w sprawie zakresu zadań przekazywanych między jednostkami samorządu powiatowego; są to zadania z zakresu oświaty, orzekania o niepełnosprawności, zatrudniania i przeciwdziałania bez-

²² Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym, tekst jednolity Dz.U. z 2001 r. Nr 142, poz. 1592 ze zm., art. 4 ust. 6.

²³ Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa, art. 4 ust. 1.

²⁴ Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, art. 39 ust. 2.

²⁵ W. Kisiel, *Konstytucyjna „wspólnota samorządowa” (założenia i wątpliwości)*, [w:] *Samorząd terytorialny...*, s. 54.

²⁶ P. Czarny, *Konstytucyjna koncepcja gminy i jej realizacja w ustawodawstwie i orzecznictwie*, [w:] *Samorząd terytorialny...*, s. 102.

robociu, wspierania finansowego lub realizacji określonych przedsięwzięć, np. systemu gospodarowania odpadami.

Z kolei uprawnienia marszałka województwa dotyczą decyzji w sprawie umorzenia świadczeń pieniężnych wynikających z zagospodarowania gruntów rolnych i leśnych — na wniosek organu wykonawczego gminy lub powiatu, marszałek może w drodze decyzji administracyjnej umorzyć całość lub określoną tą ustawą część świadczeń pieniężnych z tego tytułu²⁷. Starosta ma uprawnienia do kierowania działaniami wójta, burmistrza, prezydenta miasta w przypadku wprowadzenia stanu klęski żywiołowej²⁸.

Procedura odwołania się od decyzji w sprawie nieudostępnienia informacji opiera się na uznaniu, że organ samorządu będzie prowadził postępowanie administracyjne w I instancji wobec innych organów samorządu — art. 2 ust. 1 i art. 4 ust. 1 pkt 1 ustawy z 6 września 2001 r. o dostępie do informacji²⁹.

Coraz częściej decyzje podejmowane przez jednostki samorządu terytorialnego mają charakter decyzji niewładczych, czyli opierają się na założeniu równorzędności działań oraz pozycji organu administracji i drugiego podmiotu stosunku prawnego. Nawet jeśli istnieje pewne zróżnicowanie, organ administracji nie zajmuje pozycji zdecydowanie nadrzędnej, lecz szuka kompromisu i porozumienia. W jednostkach samorządu terytorialnego odbywa się to w trybie konsultacji obligatoryjnych i fakultatywnych, np. w postaci konsultacji z mieszkańcami w sprawie planu zagospodarowania przestrzennego. W przygotowywaniu programów, finansowaniu oraz monitorowaniu ich realizacji organy samorządu współpracują z instytucjami pożytku publicznego funkcjonującymi na terenie danej wspólnoty. Jednostki samorządu terytorialnego zlecają organizacjom pożytku publicznego realizację zadań, powierzając im wykonanie zadania publicznego wraz z dotacją na ten cel, albo wspierają takie zadania przez dofinansowanie. Jednostki samorządu terytorialnego i organizacje pożytku publicznego wzajemnie informują się o planowanych kierunkach działania w celu ich zharmonizowania, tworzą wspólne zespoły doradcze i inicjatywne.

7.5. Decydowanie przez organy samorządu terytorialnego w Polsce na tle innych państw członkowskich Unii Europejskiej

W państwach członkowskich Unii Europejskiej działają kolegialne organy stanowiące (wybierane w wyborach powszechnych) oraz mniej jednorodne organy wykonawcze. Proces podejmowania decyzji przez organy stanowiące w poszcze-

²⁷ Ustawa z dnia 13 lutego 1995 r. o ochronie gruntów rolnych i leśnych, Dz.U. z 2004 r. Nr 1212, poz. 1266 ze zm., art. 12 ust. 12.

²⁸ Ustawa z dnia 18 kwietnia 2002 r. o stanie klęski żywiołowej, Dz.U. Nr 62, poz. 558 ze zm., art. 9 ust. 4.

²⁹ K. Bandarzewski, *Wieloszczeblowość samorządu terytorialnego i jego komplementarność w ujęciu konstytucyj, ustawodawstwa i orzecznictwa*, [w:] *Samorząd terytorialny...*, s. 126–127.

gólnych państwach ma odmienny charakter, zależy od długości kadencji tych organów, która waha się od 3 do 8 lat, oraz liczby ich członków, która wynosi od kilku do ponad stu osób³⁰. Te i inne czynniki mają istotny wpływ na proces decydowania.

Gminy, jako podstawowe jednostki samorządu lokalnego, mające charakter komunalnych korporacji, praktycznie w każdym państwie podejmują decyzje dotyczące wszelkich spraw, które nie zostały wyłączone z ich kompetencji. Zasada kompetencji generalnej obowiązuje m.in. w Hiszpanii, Holandii, Niemczech, we Francji i we Włoszech. Najsilniejsze podmioty szczebla lokalnego występują w Szwecji i Wielkiej Brytanii, a najsłabsze wspólnoty lokalne ma Estonia, Litwa i Łotwa. W Europie wyróżnia się trzy modele sprawowania władzy lokalnej: kliencko-patronacki, państwa opiekuńczego oraz ekonomiczno-rozwojowy. Wariant kliencko-patronacki (Grecja, Hiszpania, Włochy, Francja) oznacza obdarowywanie społeczności lokalnej środkami lub inwestycjami (będącymi w posiadaniu decydentów), w zamian za poparcie podczas wyborów oraz na najważniejszych etapach kadencji. Proces decyzyjny sprowadza się do ustalania, jakimi dobrami i kiedy należy obdzielić mieszkańców, mniej istotne wydaje się np. opracowywanie długofalowych programów rozwoju gminy. W modelu gminy państwa opiekuńczego (Dania, Holandia, Szwecja, Niemcy) proces decyzyjny skupia się szczególnie na rozwoju usług publicznych, kosztem pozostałych dziedzin rozwoju lokalnego. Z kolei w wariantie ekonomiczno-rozwojowym (Wielka Brytania) głównym przedmiotem decyzji jest rozwój gospodarczy gminy oraz tych sfer, które jej służą. Wydaje się, że w polskich jednostkach samorządu terytorialnego występuje każdy z trzech wymienionych wariantów.

Pola decyzji, przedmiot i podmiot oraz procedury decydowania ulegają w państwach członkowskich ciągłej zmianie wraz z rozwojem społeczno-ekonomicznym. W latach 80. i 90. ubiegłego wieku wiele rządów europejskich przeprowadziło proces decentralizacji i dekoncentracji władzy (Francja, Hiszpania, Polska, Czechy, Słowacja i in.), oparty na przekazywaniu zadań i odpowiedzialności ze szczebla centralnego administracji publicznej do jednostek lokalnych. Na skutek tego procesu: uległy zmianie zakresy pola decyzji, przedmiot decyzji i procedury stosowane w trakcie ich podejmowania, wprowadzono elementy zarządzania menedżerskiego na szczeblu lokalnym, zwiększyła się swoboda w doborze metod zarządzania (zarządzanie kontraktowe), a decyzje o wyborze usługodawcy są podejmowane na podstawie oceny korzyści i wyników.

W państwach członkowskich Unii Europejskiej decydowanie przez organy stanowiące i wykonawcze samorządu terytorialnego poddano reformom na wzór rozwiązań przyjętych w Stanach Zjednoczonych Ameryki, wprowadzono

³⁰ N. Gajl, *Finanse i gospodarka lokalna na świecie*, Warszawa 1993; G. Rydlewski, *Systemy administracji publicznej w państwach członkowskich Unii Europejskiej*, Warszawa 2007, s. 123–135; *Samorząd terytorialny w Polsce i w Europie (doświadczenia i nowe wyzwania)*, red. J. Marszałek-Kawa, A. Lutrzykowski, Toruń 2008.

do struktur organizacyjnych gmin stanowiska menedżerów oraz ustanowiono status zawodowych członków zarządów gmin³¹.

Przyjęto zasadę, że stanowisko menedżera ma charakter apolityczny, jego zadaniem jest zarządzanie gminą oraz zapewnienie ciągłości funkcjonowania urzędu na czas kampanii wyborczej. Obowiązkiem menedżera jest kierowanie urzędem, powoływanie kierowników oraz przygotowywanie projektu budżetu. Wyłaniany jest w drodze konkursu i powoływany przez radę gminy, przed nią także odpowiada za wykonywanie zadań. Początkowo menedżerowie byli nastawieni na podejmowanie decyzji dotyczących poprawy efektywności i racjonalizacji wydatków publicznych (Holandia, Wielka Brytania³²), a następnie zaczęli się skupiać na relacjach z mieszkańcami, przyjęli orientację na klienta (dominująca zasada funkcjonowania administracji publicznej w państwach członkowskich Unii Europejskiej po 2000 r.), zajęli się wzrostem wydajności organów jednostek samorządu terytorialnego.

Podobne rozwiązania przyjęto w Polsce w 2008 r., kiedy to wraz z uchwaloną ustawą o pracownikach samorządowych³³ wprowadzono zmiany dotyczące zasad obsadzania stanowiska sekretarza gminy i jego pozycji w urzędzie. Sekretarz gminy może pełnić istotną rolę w procesie podejmowania decyzji, szczególnie w zarządzaniu urzędem gminy i zasobami ludzkimi, jeśli kierownik urzędu upoważni go do wykonywania w jego imieniu zadań w tym zakresie. Z sekretarzem gminy zawiera się umowę o pracę. Sekretarz gminy w Polsce powinien być także apolityczny, nie ma prawa do tworzenia partii politycznych i przynależności do nich. Wydaje się, że ustawodawca miał na względzie rolę sekretarza gminy jako menedżera, wzorowaną na rozwiązaniach europejskich, jednakże nie wyposażył go we wszystkie prerogatywy nadane w innych państwach europejskich.

W Polsce nie zdecydowano się na wprowadzenie instytucji zawodowych członków zarządu, tworzących komisje składające się od 3 do 7 osób, których komisarzami są w większości wypadków biznesmeni (jak np. w Wielkiej Brytanii i Danii). Ponadto do rad gminy w Polsce nie wprowadza się specjalistów zewnętrznych, a o ich składzie decydują wyborcy. Nie ma też w naszym kraju takich rozwiązań, jakie stosuje się w gminach szwajcarskich czy duńskich, polegających na tym, że każdy z członków rady przewodniczy jakiemuś wydziałowi.

*

* *

³¹ R. Walkowiak, *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Olsztyn 2004, s. 113.

³² A. Zalewski, *Reformy sektora publicznego w duchu nowego zarządzania publicznego*, [w:] *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, red. A. Zalewski, Warszawa 2007, s. 32–36.

³³ Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych, Dz.U. Nr 223, poz. 1458.

Rozwiązania dotyczące procesu podejmowania decyzji w naszym kraju, rozpatrywane na tle innych państw europejskich, wskazują, że w Polsce — jako państwie demokratycznym — istnieje rozdział funkcji stanowiących od funkcji wykonawczych. Rada gminy zatwierdza propozycje organu wykonawczego, a działalność organu wykonawczego coraz częściej jest zorientowana na wyniki poprzez kolegialne ustalenie celów danej wspólnoty lokalnej.

Należy uznać, że decyzje podejmowane w organach stanowiących i wykonawczych jednostek samorządu terytorialnego mają charakter inkrementalny i że są efektem aktywności w ramach wspólnoty programowej. Mają charakter inkrementalny, gdyż są skutkiem stopniowego i postępującego procesu dostosowania podmiotów decyzyjnych do zmieniających się warunków. Wójt (burmistrz, prezydent miasta) ma ograniczoną wiedzę o ewentualnych konsekwencjach decyzji i dlatego nie formułuje jasnych celów. Inkrementalizm służy rozwiązywaniu bieżących problemów politycznych, a jego cechy powszechnie występujące w organach stanowiących i wykonawczych na różnych szczeblach jednostek samorządu terytorialnego to elastyczność, umiejętność reagowania na zmiany, negocjacyjny styl działania, zdolność do kompromisu. Treść decyzji ujawnia się jako efekt negocjacji z reprezentantami wspólnoty lokalnej, a proces decyzyjny ma doprowadzić do porozumienia satysfakcjonującego wszystkie strony.

Proces decyzyjny jest także efektem zespołowej aktywności programowej, co w tym przypadku oznacza, że jednostki samorządu terytorialnego i wspólnota lokalna są ze sobą powiązane i tworzą subsystem, w którego skład wchodzi działacze samorządowi, politycy, radni, przedstawiciele grup interesu, dziennikarze, pracownicy samorządowi, organizacje pozarządowe. Podmioty te próbują działać wspólnie w imię pewnych wartości. Oddziałują na proces decyzyjny od wewnątrz i z zewnątrz. Jeśli uda się zbudować wokół władz samorządowych subsystem na rzecz rozwoju wspólnoty, to jego oddziaływanie na proces decyzyjny od wewnątrz i z zewnątrz jest skuteczne i przynosi zamierzone efekty w postaci zrównoważonego rozwoju. Jeżeli jednak w grę wchodzi załatwianie interesów tych jednostek i grup, które należą do podsystemu, to jego oddziaływanie na proces decyzyjny jest równie skuteczne, jednak niestety służy tylko wybranym celom jednostkowym. W tym wypadku organy samorządowe ukrywają lub bagatelizują niepopularne decyzje, nie informują obywateli w wystarczający sposób o przyczynach i skutkach podejmowanych decyzji.

Z analizy wpływu organów stanowiących i organów wykonawczych na proces podejmowania decyzji płynie wniosek, że kontrola organu wykonawczego (wójta, burmistrza, prezydenta miasta, starosty, marszałka) przez organ stanowiący oznacza w Polsce zróżnicowane działania podejmowane przez radę gminy, powiatu i sejmik samorządowy. Najważniejsza jest kontrola rady, będąca narzędziem nadzoru mieszkańców nad organem wykonawczym, w tym dostęp do wyczerpujących informacji o działaniach tego ostatniego. Wydaje się, że z wielu powodów (brak wystarczającej wiedzy profesjonalnej i prawnej radnych, brak lub niepełny dostęp do informacji, zróżnicowane interesy, upartyjnienie

samorządu) rola radnych jest ograniczona i zastępowana aktywnością organu wykonawczego. Równie istotne jak prawo do kontroli nad organem wykonawczym jest prawo do określania struktury wydatków władzy wykonawczej. Jednak projekt budżetu gminy, powiatu, województwa jest przygotowywany przez organ wykonawczy, a potem staje się efektem przetargów politycznych wewnątrz rady, która dokonuje w nim jedynie drobnych korekt.

Podsumowując, trzeba stwierdzić, że w procesie podejmowania decyzji w organach stanowiących i wykonawczych jednostek samorządu terytorialnego w Polsce ważną rolę odgrywają czynniki zewnętrzne, do których zaliczamy potrzeby społeczności lokalnych, zasoby społeczno-ekonomiczne, zasoby pracy, powierzchnię i położenie jednostki, kapitał finansowy oraz rynek lokalny i rynki zewnętrzne, zaś z czynników wewnętrznych najistotniejszy jest autorytet lidera, zdolnego do podejmowania decyzji na rzecz zbiorowości lokalnej.

Wybrana literatura uzupełniająca

- Doliwa A., *Państwo a samorząd terytorialny. Relacje publiczno- i cywilnoprawne*, [w:] *Administracja publiczna. Studia Krajowe i Międzynarodowe, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji Publicznej w Białymstoku*, Białystok 2003.
- Ferens A., Macek I., *Proces decyzyjny w strukturach władzy lokalnej*, [w:] *Administracja i polityka. Proces decyzyjny w administracji publicznej*, red. L. Habuda, Wrocław 2000.
- Gąciarz B., *Instytucjonalizacja samorządności*, Warszawa 2004.
- Izdebski H., *Samorząd terytorialny. Podstawy ustroju i działalności*, Warszawa 2009.
- Kieżun W., *Decentralizacja bez powiatów*, „Rzeczpospolita” z 26 czerwca 1997 r.
- Knosala E., *Zarys teorii decyzji w nauce administracji*, Warszawa 2011.
- Leoński Z., *Samorząd terytorialny w RP*, Warszawa 2010.
- Pająk K., *Samorząd terytorialny i jego wewnętrzna transformacja*, Toruń 2007.
- Samorząd terytorialny w Polsce i w Europie (doświadczenia i nowe wyzwania)*, red. J. Marszałek-Kawa, A. Lutrzykowski, Toruń 2008.
- Samorząd terytorialny. Zasady ustrojowe i praktyka*, red. P. Sarnecki, Warszawa 2005.
- Ustrój samorządu terytorialnego w Polsce*, red. M. Chmara, Lublin 2007.
- Wąlkowiak R., *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Olsztyn 2004.
- Zacharko I., *Prywatyzacja zadań publicznych gminy. Studium administracyjnoprawne*, Katowice 2000.
- Zieliński E., *Samorząd terytorialny w Polsce*, Warszawa 2004.

Rozdział 8

DECYDOWANIE W TRYBIE POSTĘPOWANIA ADMINISTRACYJNEGO

8.1. Pole decydowania w trybie postępowania administracyjnego

Administracja publiczna wykonuje nierozdzielnie dwie funkcje: z jednej strony obsługuje procesy rządzenia (w tym realizację programu politycznego), z drugiej wykonuje zadania publiczne nałożone na nią prawem, czyli wypełnia zadania bieżącej administracji, wynikające z obowiązujących ustaw, wśród których występują zarówno działania władcze (porządkowo-reglamentacyjne), jak i administracja świadcząca (usługi publiczne), zarząd majątkiem publicznym (funkcje właścicielskie administracji), a także funkcje z zakresu zarządzania rozwojem¹. Administracja publiczna stanowi więc podstawowy aparat zapewniający wykonanie zadań publicznych. W zależności od upoważnienia prawnego realizacja tych zadań przybiera różne postaci, pośród których są interesujące nas w ramach tej analizy akty administracyjne, czyli forma decydowania przez administrację o prawach i obowiązkach konkretnego podmiotu² (tzn. decydowanie w sferze spraw indywidualnych), przy podstawowym założeniu, że decyzje te będą wykonane przy użyciu władztwa państwowego bez konieczności angażowania sądu powszechnego³ (w razie ewentualnej niesubordynacji adresata decyzji). Realizacja zadań publicznych wiąże się zatem z podejmowaniem decyzji przez administrację, przy czym spośród wszystkich procesów decyzyjnych w administracji, cechą charakterystyczną procesu decydowania w trybie postępowania

¹ H. Izdebski, M. Kulesza, *Administracja publiczna*, Warszawa 2004, s. 100.

² Adresatem decyzji może być zarówno obywatel polski, jak i cudzoziemiec, ponadto decyzja może być skierowana do innych podmiotów — rozstrzygające jest to, by adresat decyzji nie pozostawał w stosunkach służbowych czy organizacyjnych z decydentem, a więc by znajdował się poza systemem administracji publicznej.

³ Do wcielenia w życie decyzji podjętych w trybie postępowania administracyjnego nie jest potrzebne orzeczenie sądu o dopuszczalności użycia w tym celu władztwa państwowego. To odróżnia w zasadniczy sposób egzekucję decyzji administracyjnych od tych, które zostały podjęte przez administrację z upoważnienia przepisów prawa cywilnego — w tym przypadku konieczna jest interwencja sądu powszechnego, który zdecyduje o użyciu władztwa państwowego do wyegzekwowania postanowień (ustaleń) zawartych w akcie cywilnoprawnym, jeśli nie dojdzie do ich dobrowolnego wykonania.

administracyjnego jest jego powszechność (to jedna z podstawowych procedur decyzyjnych wykorzystywanych przez administrację wykonawczą) oraz daleko posunięta determinacja i uniformizacja prawna postępowania.

Wynika to z tego, że konstrukcja współczesnego państwa prawa opiera się na założeniu, iż swoboda administracji w działaniu ma być zastąpiona rządami prawa. Związanie administracji prawem miało położyć kres samowoli decyzyjnej administracji, właśnie poprzez poddanie jej prawu, które jest stanowione przez naród działający poprzez parlament. Zasada legalizmu sformułowana w art. 7 Konstytucji RP, odnosząca się do wszystkich organów władzy publicznej, została w stosunku do tych działań, które powodują bezpośrednie skutki w sferze praw i wolności obywateli wzmocniona przez obowiązywanie określonej, jednolitej dla tych działań procedury podejmowania decyzji (w Polsce obecnie w postaci ustawy z dnia 14 czerwca 1960 r. — Kodeks postępowania administracyjnego⁴ [k.p.a.]). Skoro administracja ma prawo podejmowania decyzji, które mogą być zrealizowane wbrew woli adresata, to w państwie prawnym konieczne jest zabezpieczenie praw prywatnych obywatela, tak by bez odbierania administracji prawa decydowania włączyć obywatela w proces decyzyjny. Stąd podstawową cechą procesu podejmowania decyzji w tym trybie jest to, że decyzje są „wypracowywane” przy współudziale ich adresatów. Ściśle określona procedura działania administracji, którą może poznać adresat decyzji (czytając k.p.a.), ma czynić proces decyzyjny jawnym, a jego kolejne etapy przewidywalnymi dla adresata. By ułatwić adresatowi decyzji orientację w dość skomplikowanym procesie decyzyjnym, decydent ma obowiązek informowania o poszczególnych czynnościach i wyjaśniania ich skutków prawnych. Uchybienie procedurze może spowodować zakwestionowanie decyzji, co prowadzi z kolei do odstąpienia od wcielenia jej w życie. Może to uczynić sama administracja, przyznając się do błędów w procesie podejmowania decyzji, bądź będzie to skutek działania „kontrolera zewnętrznego”, czyli sądu administracyjnego, wszczynającego kontrolę na żądanie niezadowolonego adresata decyzji podjętej przez administrację.

Przez rządy prawa rozumiemy zatem m.in. związanie administracji ściśle określoną przez ustawodawcę procedurą podejmowania decyzji, która chroni interesy zainteresowanych wynikiem procesu decydowania. Od administracji oczekuje się stosowania prawa (rozstrzygania konkretnej sprawy na podstawie norm prawa), czyli podejmowania rozstrzygnięcia wykonawczego, implementacji prawa, konkretyzacji prawa, całkowitego oddzielenia tej sfery działania administracji od polityki — przy zastosowaniu określonej ściśle procedury „dochodzenia” do decyzji w wyżej określonym zakresie.

Decydowanie w ramach procesu administracyjnego powinno się odbywać tylko i wyłącznie w granicach interesu publicznego — a ten zdefiniowany jest

⁴ Odrębne skodyfikowane procedury obowiązują: w sprawach podatkowych na mocy ustawy z 29 sierpnia 1997 r. — Ordynacja podatkowa, w przypadku egzekucji należności pieniężnych, jak i obowiązków o charakterze niepieniężnym na podstawie ustawy z 17 czerwca 1966 r. o postępowaniu egzekucyjnym w administracji.

w pierwszym rządzie przez ustawodawcę (może być następnie doprecyzowany w aktach podustawowych), ale zawsze musi wynikać z upoważnienia prawa powszechnie obowiązującego. Zasada praworządności wymaga, aby każdy akt władczej ingerencji organu administracji państwowej w sferę prawną obywatela oparty był na konkretnie wskazanym przepisie prawa. Ta procedura ma być gwarancją rzetelności, bezstronności i obiektywności w działaniu administracji wobec obywatela. „Pozostająca na styku z obywatelem trwała tkanka władzy wykonawczej — jaką stanowią urzędy administracji rządowej — nie może ujawniać wrażliwości i podatności na oddziaływanie rozmaitych sił politycznych (...), ale kierować się musi właściwie pojętym interesem wspólnotowym, publicznym i ogólnym, nadrzędnym wobec interesów partykularnych i szczegółowych”⁵. Ponadto: „Organ stosujący obowiązujące przepisy prawa nie może nadawać im innej treści z powołaniem się na zmianę programu politycznego rządu, gdyż stanowiłoby to naruszenie podstawowej zasady praworządnego działania organów administracji państwowej ustanowionej w art. 6 kpa”⁶.

W trybie postępowania administracyjnego upoważnione podmioty decyzyjne podejmują decyzje władcze, czyli te, które są związane z działaniami klasycznie ujmowanej administracji porządkowo-reglamentacyjnej. Tak więc, ta forma decydowania w systemie administracji publicznej jest swoista dla obszaru tradycyjnie rozumianej administracji, jako aparatu władczego, komunikującego się z obywatelem za pomocą nakazów i zakazów, które powodują zmianę w obrębie jego praw i obowiązków (np. decyzja wyłączeniowa, decyzja o wydaleniu cudzoziemca, zakaz organizacji zgromadzenia). Jednakże nie wszystkie decyzje administracji podejmowane w tym trybie są uciążliwe dla ich adresata — ogromna liczba decyzji spełnia oczekiwania formułowane pod adresem organów administracji, np. decyzja o przyjęciu na studia wyższe, decyzja o przyznaniu świadczeń społecznych. Wraz z podejmowaniem przez administrację kolejnych zadań publicznych, polegających na świadczeniu usług publicznych, rozszerza się pole decydowania w tym trybie. Ponadto następuje reglamentowanie swobody działania obywatela (ale zawsze w interesie publicznym) w formie zezwoleń (np. pozwolenie na broń), koncesji (np. koncesja na rozpowszechnianie programów radiowych i telewizyjnych). Równolegle do rozszerzania pola decydowania w trybie postępowania administracyjnego, państwo próbuje wprowadzać do trybu władczego elementy działań niewładczych, opartych na zasadach mediacji, poszukiwania ugody, czyli takich, które polegają na przekonywaniu obywatela, a nie „przymuszaniu” go do przyjęcia określonego rozstrzygnięcia⁷.

⁵ Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 12 grudnia 2002 r., cyt. za: H. Izdebski, *Fundamenty współczesnych państw*, Warszawa 2007, s. 225.

⁶ Wyrok z 26 września 1990 r., cyt. za: E. Ochendowski, *Postępowanie administracyjne — ogólne i egzekucyjne*, Toruń 2003, s. 46.

⁷ K.p.a. wśród zasad ogólnych postępowania wymienia w art. 11 zasadę przekonywania obywatela, rozdział 8 k.p.a. zawiera przepisy dotyczące ugody, która zastępuje jednostronną decyzję organu administracji.

Należy raz jeszcze podkreślić, że ten tryb decydowania nie jest właściwy do wypracowywania decyzji wewnątrz systemu administracji, czyli pole decydowania w tym trybie nie obejmuje stosunków w układzie organizacyjnym i służbowym pomiędzy podmiotami administracji.

Decydowanie w trybie postępowania administracyjnego — wskutek tego, że jest determinowane przez normy prawne — stanowi przedmiot zainteresowania przede wszystkim nauk prawnych. Z punktu widzenia nauk politycznych ten obszar był oceniany jako „bezproblemowy”. Wynikało to m.in. z przyjęcia weberowskiego rozumienia (teorii) aparatu administracji⁸, zgodnie z którym biurokracja wciela z życie prawo w sposób efektywny, precyzyjny, godny zaufania, profesjonalny i przede wszystkim bezstronny. Przyjęcie tak idealnego założenia powodowało, że nauki polityczne nie przejawiały zainteresowania tą sferą działania decyzyjnego w administracji, jeśli bowiem prawo reguluje tak szczegółowo proces decydowania, a „biurokracja jest biurokracją”, to podejmowane decyzje będą pozbawione elementów, które można by określić jako polityczne, przez co sam proces podejmowania decyzji będzie wolny od konfliktów.

Ale to złudne, bo wprowadzie decyzja np. o zmianie nazwiska nie budzi kontrowersji i emocji społecznych, jednakże decyzja o zakazie zgromadzenia publicznego planowanego przez określone środowisko społeczne jak najbardziej może być wynikiem sympatii bądź antypatii politycznych, a nie czysto fachowej, bezstronnej oceny sytuacji i neutralnej interpretacji przepisów prawa. Nie ulega wątpliwości, że jednostkowe decyzje mogą przyczyniać się do realizacji politycznych programów i mogą być podejmowane pod wpływem politycznych przesłanek.

Jeśli za Herbertem A. Simonem wyróżnimy w ujęciu modelowym dwa skrajne typy decyzji: programowalne i nieprogramowalne, oraz przyjmiemy za tym autorem, że decyzje programowalne mają charakter rutynowy i powtarzalny, a do ich podejmowania wyznaczono ściśle procedury, więc nie występuje konieczność rozpatrywania od nowa każdego przypadku związanego z podjęciem decyzji tego rodzaju, natomiast decyzje nieprogramowalne dotyczą spraw nowych, co do których nie istnieje ustalony schemat postępowania⁹, to z pewnością decyzje podejmowane w trybie postępowania administracyjnego zawierają więcej elementów charakterystycznych dla decyzji programowalnych. Przykładami decyzji o wyraźnych cechach programowalnych są decyzje dotyczące np. ustalenia wysokości świadczenia emerytalnego czy decyzja w sprawie nadania NIP. Takie decyzje są decyzjami podejmowanymi przez administrację wielokrotnie, często bezrefleksyjnie, według ustalonego formularza decyzji (rutyna urzędnicza). Jednakże nie wszystkie procesy decydowania w trybie procedury administracyjnej przebiegają w tak zautomatyzowany sposób. Rozszerzanie uprawnień różnych

⁸ J. Bogumil, W. Jann, *Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland*, Wiesbaden 2009, s. 173.

⁹ H.A. Simon, *Podejmowanie decyzji kierowniczych: nowe nurty*, przeł. J. Kacprzyk, D. Wagner, Warszawa 1982, s. 72.

grup obywateli (np. ekologów)¹⁰ w postępowaniu administracyjnym może prowadzić do skomplikowania samego procesu decyzyjnego. Ten kierunek w rozwoju uregulowań prawnych dotyczących procesu podejmowania decyzji administracyjnych odpowiada zjawiskom zachodzącym w obrębie koncepcji administracji publicznej. W tym kontekście pojawia się określenie *public governance*. Według Huberta Izdebskiego termin ten stanowi podstawę normatywnej koncepcji administracji publicznej, która z jednej strony korzysta z dorobku wcześniejszych teorii, przede wszystkim bezpośrednio poprzedzających ją idei z kręgu *New Public Management*, z drugiej zaś strony jest wyrazem poszukiwania rozwiązań alternatywnych wobec NPM. Koncepcje spod znaku *public governance* ujmują administrację w kontekście społeczeństwa obywatelskiego, które jest rozumiane jako sieć organizacji społecznych, przede wszystkim organizacji pozarządowych. Pojawia się tu również pojęcie społeczeństwa sieciowego (określającego współczesny typ społeczeństwa) oraz pojęcie państwa sieciowego, w którego skład wchodzi sieci organów i instytucji państwowych i samorządowych, jako współczesnego typu państwa obywatelskiego¹¹. Według tej koncepcji obywatele powinni zostać włączeni w rozwiązywanie problemów społecznych, powinni być motywowani i aktywowani — a nie z góry kierowani i zaopatrywani przez państwo¹². Administracja publiczna definiowana w ten sposób nie jest (jak określano jej podstawową rolę we wcześniejszych szkołach myślenia) ani sługą władzy politycznej, ani sługą prawa, nie jest również szczególnym podmiotem rynkowym — lecz stanowi element życia społecznego, uczestnicząc w rozwiązywaniu problemów zbiorowych przy udziale zainteresowanych grup i jednostek. Co w tym kontekście jest jednak najważniejsze, to sposób podejmowania decyzji: decyzja jest wypracowywana w procesie, w którym dochodzi do interakcji różnych podmiotów społecznych (interesariuszy¹³), i te procedury są uważane za ważne same dla siebie, bez względu na ich efekty¹⁴. Przyjmując zatem, że wartością samą w sobie jest np. umożliwienie udziału grup ekologicznych w procesach inwestycyjno-budowlanych w szerszym zakresie, niż wynika to z ogólnych przepisów k.p.a.¹⁵, dopuszczamy do skomplikowania procesów decyzyjnych w trybie

¹⁰ Rozdział 2 (Udział społeczeństwa w podejmowaniu decyzji), Rozdział 3 (Udział społeczeństwa w opracowywaniu dokumentów), Rozdział 4 (Uprawnienia organizacji ekologicznych) w Dziale III (Udział społeczeństwa w ochronie środowiska) ustawy z dnia 3 października 2008 r. o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko (Dz.U. Nr 199, poz. 1227).

¹¹ H. Izdebski, *Fundamenty współczesnych państw*, s. 70.

¹² J. Bogumil, W. Jann, *Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland*, s. 252.

¹³ Pod pojęciem interesariusza w tej koncepcji rozumie się każdą osobę, która w istotny sposób wpływa na podejmowanie decyzji przez administrację bądź jest jej adresatem.

¹⁴ H. Izdebski, *Fundamenty współczesnych państw*, s. 71–72.

¹⁵ Obecnie obowiązujący przepis art. 44 ustawy o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko przewiduje szersze uprawnienia organizacji ekologicznych niż na gruncie art. 33 ustawy z dnia 27 kwietnia 2001 r. — Prawo ochrony środowiska, a także na gruncie k.p.a. Są to

postępowania administracyjnego, co nie zawsze spotyka się jednak z akceptacją ze strony samego społeczeństwa¹⁶.

8.2. Strona podmiotowa decydowania w trybie postępowania administracyjnego

Reguły decydowania w trybie postępowania administracyjnego stosują podmioty administracji o generalnie określonym statusie prawnym, mianowicie organy administracji publicznej (w znaczeniu ustrojowym bądź funkcjonalnym), które zostały wyraźnie upoważnione do tego przez ustawę. Przepisy prawa tworzą zatem na potrzeby tej formy decydowania w systemie administracji publicznej generalnie określonego decydenta: organ administracji publicznej.

W realiach współczesnego państwa polskiego, którego administracja jest systemem zdecentralizowanym, kompetencje do decydowania w sprawach indywidualnych obywateli (i ich związków) otrzymały zarówno organy administracji rządowej (centralnej i terenowej), jak i organy zdecentralizowanych podmiotów administracji (samorządów terytorialnych, samorządów zawodowych, zakładów administracyjnych, np. szkół wyższych), a także inne podmioty upoważnione do takiego działania.

By zminimalizować trudności w zidentyfikowaniu decydentów stosujących procedurę postępowania administracyjnego, k.p.a. poświęca ich wyliczeniu część art. 5. W skład organów administracji rządowej, które mogą (na podstawie upoważnienia ustawowego) decydować w trybie procedury administracyjnej, wchodzi: Prezes Rady Ministrów i wiceprezes Rady Ministrów (pod warunkiem że kieruje on działem administracji rządowej), minister kierujący określonym działem administracji rządowej¹⁷, przewodniczący komitetu wchodzącego w skład Rady Ministrów, kierownik centralnego urzędu administracji rządowej. Obok organów centralnych ustawa wymienia również organy administracji rządowej terenowej, przede wszystkim wojewodę, a następnie inne organy tej administracji.

W strukturze samorządu terytorialnego k.p.a. wskazuje na następujące organy decydujące w trybie postępowania administracyjnego: organy ustrojowe gminy, powiatu, województwa, związków gmin, związków powiatów, starostę, marszałka województwa oraz kierowników służb, inspekcji i straży działających w imieniu

następujące uprawnienia: 1) do uczestniczenia w postępowaniu na prawach strony (art. 44 ust. 1), 2) do wniesienia odwołania od decyzji także w przypadku, gdy organizacja ta nie brała udziału w postępowaniu przed organem I instancji, oraz do uczestniczenia w postępowaniu odwoławczym na prawach strony (art. 44 ust. 2), 3) do wniesienia skargi do sądu administracyjnego na decyzję także w przypadku, gdy organizacja nie brała udziału w postępowaniu administracyjnym (art. 44 ust. 3).

¹⁶ Kontrowersyjne działania grup ekologicznych prowadzące do przedłużania procedur decyzyjnych w sprawach budowy różnych obiektów użyteczności publicznej.

¹⁷ Wynika z tego, że ministrowie powołani do wypełniania zadań wyznaczonych przez Prezesa Rady Ministrów nie dysponują upoważnieniem do podejmowania decyzji w trybie k.p.a.

wójta, burmistrza (prezydenta miasta), starosty lub marszałka województwa oraz samorządowe kolegia odwoławcze.

Ponadto k.p.a. upoważnia również inne organy państwowe oraz inne podmioty do stosowania procedury decyzyjnej zawartej w k.p.a., wtedy gdy zostaną one powołane do tego z mocy prawa lub na podstawie porozumień. Można tu wymienić dla przykładu Zakład Ubezpieczeń Społecznych, będący państwową jednostką organizacyjną posiadającą osobowość prawną, bądź organy samorządów zawodowych (np. lekarskiego), organy zakładów administracyjnych (np. szkół wyższych).

Należy zatem przyjąć, że podmiotem decydującym w trybie postępowania administracyjnego może być zarówno organ administracji publicznej w znaczeniu ustrojowym, jak i podmiot sprawujący funkcje organu administracji publicznej tylko w ograniczonym zakresie, będący więc organem administracji w znaczeniu funkcjonalnym¹⁸. Rozstrzygające jest to, by kompetencja organu do uruchomienia i prowadzenia procedury decyzyjnej, jak również podjęcia w jej następstwie decyzji w sprawie indywidualnej była wyraźnie przewidziana w przepisach materialnego prawa administracyjnego.

Ponadto należy podkreślić, że w zbiorze podmiotów decydujących w trybie k.p.a. znalazły się zarówno organy o kompetencjach politycznych (np. Rada Ministrów), jak i organy o kompetencjach administracyjnych (np. komendant powiatowy Policji). Z drugiej zaś strony — nie tylko organy monokratyczne, ale również kolegialne (Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji).

Z powyższego wynika, że do podejmowania decyzji, które wywołują bezpośredni skutek w sferze indywidualnych praw i wolności obywateli (lub ich związków), została upoważniona dość liczna grupa podmiotów umiejscowionych na różnych szczeblach aparatu administracyjnego, wykonujących bardzo różne zadania administracyjne (w sferze administracji reglamentacyjnej oraz świadczącej), dysponujących różną legitymacją: organy pochodzące z wyborów powszechnych (wójt) bądź z wyborów pośrednich (starosta), bądź powoływane przez inne organy administracji.

Specyfiką procesu decydowania w trybie postępowania administracyjnego jest występowanie ściśle określonego w każdym odrębnym postępowaniu decydenta (konkretnego organu). Z tego względu podstawowy problem polega na określeniu, który podmiot (organ) jest upoważniony w danej sprawie do podjęcia decyzji (w wymiarze rzeczowym, terytorialnym, instancyjnym). Tu ważne są również uregulowania dotyczące rozstrzygania sporów kompetencyjnych (pozytywnych i negatywnych). Wciąż jednak pojawiają się problemy dotyczące sprecyzowania zakresu podmiotowego stosowania kodeksu postępowania administracyjnego. Art. 5 § 2 k.p.a., określając organy administracji publicznej, nie wymienia bowiem pewnej kategorii tych organów, np. Prezydenta RP. W odniesieniu do niego Naczelny Sąd Administracyjny w uchwale składu siedmiu sędziów z dnia

¹⁸ E. Ochendowski, *Postępowanie administracyjne...*, s. 28.

9 listopada 1998 r. stwierdził, że nadanie obywatelstwa polskiego nie następuje w drodze decyzji administracyjnej w trybie k.p.a., gdyż jest podejmowane nie przez organ administracji publicznej, ale w sferze, w której prezydent działa jako głowa państwa, symbolizująca jego majestat i suwerenność¹⁹. Pewien problem interpretacyjny stanowi również art. 1 pkt 2 k.p.a., według którego także inne podmioty, gdy są powołane z mocy prawa lub na podstawie porozumień do załatwiania indywidualnych spraw w drodze decyzji, mogą stosować procedurę administracyjną.

Kolejny problem polega na tym, że „organ” to pojęcie czysto techniczne i organizacyjne (z prawnego punktu widzenia). Decyzje podejmują ludzie, i to w większości nie ci, którzy pełnią funkcję organu. Dla przykładu organem oficjalnie upoważnionym do podejmowania decyzji w trybie k.p.a. jest wójt gminy. Jednakże ze względów praktycznych (mnogość procesów decyzyjnych, wymóg fachowości w bardzo różnych sprawach, które należy rozstrzygnąć w trybie postępowania administracyjnego) organ ten udziela upoważnienia swoim zastępcom lub innym urzędnikom administracji gminnej do wydawania decyzji administracyjnych w swoim imieniu, w granicach udzielonego im upoważnienia. Opracowanie projektów decyzji należy do właściwości komórek organizacyjnych urzędu obsługującego decydenta (tj. wydziałów, biur, samodzielnych referatów urzędu gminy) oraz do kierowników gminnych jednostek organizacyjnych, w których zakresie działania znajduje się problematyka podlegająca regulacji w formie decyzji administracyjnej po przeprowadzeniu stosownego postępowania. W strukturze aparatu administracji widoczne jest zatem zjawisko dekoncentracji decydowania. Wprawdzie decydent ponosi odpowiedzialność za przebieg procesu decyzyjnego i za jego skutek w postaci decyzji, ale sam często nie bierze w nim udziału.

Z tego względu powszechnie przyjmuje się rozróżnienie na decydentów o kompetencjach formalnych i decydentów o kompetencjach materialnych. Decydent o kompetencji materialnej ma odpowiednią wiedzę (informacje), by przygotować projekty decyzji, a decydent o kompetencji formalnej dokonuje wyboru określonego projektu²⁰.

Należy jednak w tym miejscu przytoczyć stanowisko NSA: „kodeks postępowania administracyjnego nie zawiera wprawdzie definicji «organu administracji», wszelako z unormowań w nim zawartych można wyprowadzić wnioszek, że organ administracji jest to pracownik, który tym się różni od innych, że zajmuje stanowisko, z którym związana jest właściwość do rozstrzygania a nie załatwiania — określonej kategorii spraw administracyjnych (...)”²¹.

¹⁹ „Orzecznictwo Naczelnego Sądu Administracyjnego” (ONSA) 1999, nr 1, poz. 6. („Orzecznictwo Sądów Polskich” [OSP] 1998, nr 4).

²⁰ E. Knosala, *Decyzja i doradztwo w administracji publicznej*, Bytom 2003, s. 18.

²¹ Wyrok NSA z dnia 20 czerwca 1991 r., cyt. za: E. Ochendowski, *Postępowanie administracyjne...*, s. 77.

Uznanie czynnika ludzkiego za relewantny spowodowało wprowadzenie do procedury decyzyjnej zasad dotyczących usuwania tych, którzy w jakikolwiek sposób mogliby naruszyć zasady bezstronności przy podejmowaniu decyzji. Przepisy k.p.a. poświęcają sporo uwagi temu zagadnieniu i w sposób kategoryczny regulują kwestie odsunięcia decydenta od decydowania w danej sprawie, jeśli zachodzi któraś z okoliczności wymienionych w ustawie bądź powstaną wątpliwości co do jego bezstronności²². W przypadku gdy względy pozaprawne mogłyby mieć wpływ na przebieg postępowania decyzyjnego czy na samą decyzję, może nawet dojść do zmiany podmiotowej po stronie decydenta (tzn. decydem stanąć się inny organ administracji, niż wynika z upoważnienia prawa). Reguły te mogą czasami prowadzić do paraliżu decyzyjnego, jednakże są nieuniknione w kontekście zasady państwa prawa.

W omawianym procesie decyzyjnym mogą występować również sytuacje, w których decydem nie może podjąć rozstrzygnięcia bez „zgody”, „zajęcia stanowiska”, „wyrażenia opinii” przez inny podmiot publiczny. Tak określone współdziałanie decydenta z innym podmiotem jest warunkiem prawidłowości rozstrzygnięcia decyzyjnego²³.

Kończąc rozważania dotyczące problemu zidentyfikowania decydentów w procesach decyzyjnych w trybie postępowania administracyjnego, należy stwierdzić, że określenie ich zbioru zależy od aktualnej struktury aparatu administracji. Wraz ze zmianami w koncepcji ustawodawcy co do realizacji zadań administracji publicznej, dochodzi również do korekty w obrębie grupy „organów” decyzyjnych. Najgłębsze zmiany dotyczące grupy decydentów w postępowaniu administracyjnym nastąpiły po 1990 r. wraz z decentralizacją administracji publicznej i powierzeniem wykonywania części zadań państwa organom samorządowym. Z tego względu, że administracja poddawana jest ciągłym procesom reorganizacyjnym, w zasadzie stale dochodzi do tworzenia bądź likwidacji organów, które dysponują uprawnieniami decyzyjnymi w trybie k.p.a.

8.3. Strona przedmiotowa decydowania w trybie postępowania administracyjnego

Klasyczny podział władz tłumaczy się potrzebą zróżnicowania funkcji państwa: podczas gdy legislatura podejmuje decyzje w sprawie ogólnych programów działania państwa, a wymiar sprawiedliwości na tej prawnej podstawie decyduje o rozwiązywaniu konfliktów w sferze działań, do administracji należy wcielanie w życie tych postanowień ustawowych, które nie egzekwują się same, lecz wymagają wykonania.

Według powszechnie przyjętej definicji administracja publiczna to zespół działań, czynności i przedsięwzięć organizacyjnych i wykonawczych podejmowa-

²² Kwestie te reguluje k.p.a. w art. 24–27.

²³ Art. 106 k.p.a.

nych przez różne podmioty administracyjne w celu realizacji interesu publicznego na podstawie ustawy i w określonych prawem formach²⁴. Administracja publiczna wykonuje nierozdzielnie dwie funkcje — z jednej strony obsługuje procesy rządzenia, z drugiej zaś realizuje zadania publiczne nałożone na nią prawem, a w ramach tej działalności podejmuje decyzje administracyjne. Przedmiotem decyzji podjętej w trybie postępowania administracyjnego jest sfera praw i obowiązków konkretnego, oznaczonego indywidualnie podmiotu prawa. Jeśli założymy, że interes publiczny (określony w prawie) wyznacza dopuszczalne pole działań administracji publicznej, to decydowanie administracji w trybie postępowania administracyjnego określone jest wyłącznie prawem powszechnie obowiązującym²⁵, z wyłączeniem prawa wewnętrznego. Podejmując decyzję administracyjną, organ ma obowiązek mieć na względzie zarówno interes społeczny, jak i słuszny interes obywateli²⁶.

Mogą tu wystąpić dwa odmienne przypadki. W pierwszym przypadku, rozstrzygając o prawach i obowiązkach obywatela, organy administracji są ściśle „związane prawem”, tzn. ustawa wyznacza wyraźnie sposób (jeden jedyny) rozstrzygnięcia — można więc mówić o ograniczonych możliwościach „twórczego” decydowania. W drugim przypadku mamy do czynienia z aktami dyskrecyjnymi (w ramach uznania administracyjnego), co do których ustawodawca pozostawia decydentowi (organowi administracji) określoną swobodę decyzyjną.

W takim przypadku jednak, rozstrzygając o prawach i obowiązkach jednostki, organ administracji związany jest celem, w jakim została mu udzielona władza decyzyjna, powinien działać obiektywnie i bezstronnie. „Obywatele, których prawna i faktyczna sytuacja wobec organów administracji jest zbliżona, mogą oczekiwać, iż zostaną wobec nich podjęte decyzje o podobnej, jeśli nie tożsamej treści”²⁷. „Organ stosujący obowiązujące przepisy prawa nie może nadawać im innej treści z powołaniem się na zmianę programu politycznego rządu”²⁸. Tak więc, treść rozstrzygnięcia (decyzji) jest ściśle determinowana prawem powszechnie obowiązującym. Jednakże jego interpretacja może być różna po stronie decydenta i po stronie adresata decyzji, co może doprowadzić do interwencji sądu administracyjnego. Powodem błędów decydenta może być nieznanomość prawa, brak fachowości, brak staranności w wykonywaniu obowiązków bądź świadome wykorzystywanie zawilości prawa lub nieporadności adresata.

²⁴ H. Izdebski, M. Kulesza, *Administracja publiczna*, s. 93.

²⁵ Dyrektywę wynikającą z art. 87 Konstytucji RP, który zawiera zamknięty katalog prawa powszechnie obowiązującego, wzmacnia brzmienie art. 93: „1. Uchwały Rady Ministrów oraz zarządzenia Prezesa Rady Ministrów i ministrów mają charakter wewnętrzny i obowiązują tylko jednostki organizacyjnie podległe organowi wydającemu te akty. 2. Zarządzenia są wydawane tylko na podstawie ustawy. Nie mogą one stanowić podstawy decyzji wobec obywateli, osób prawnych oraz innych podmiotów”.

²⁶ Art. 7 k.p.a.

²⁷ Wyrok SN z dnia 25 listopada 1990 r. (III ANR 28/90), OSP 1992, nr 3, poz. 56.

²⁸ Wyrok NSA z dnia 26 września 1990 r., cyt. za: E. Ochendowski, *Postępowanie administracyjne...*, s. 50.

8.4. Strona proceduralna decydowania w trybie postępowania administracyjnego

Jednym z elementów teorii decyzji jest problem struktury procesu decyzyjnego. Abstrahując od drobnych różnic, wypada stwierdzić, że autorzy zajmujący się tym zagadnieniem wyróżniają zwykle kilka etapów procesu decyzyjnego, wśród których zawsze występuje: 1) stwierdzenie istnienia problemu, 2) zidentyfikowanie możliwych rozwiązań, 3) wybór jednego spośród alternatywnych rozwiązań²⁹. Również w procesie decydowania w postępowaniu administracyjnym możemy odnaleźć wyżej wymienione elementy, przy czym cechą charakterystyczną jest wysokie sformalizowanie procesu decydowania w tym trybie. Mamy tu do czynienia ze ścisłymi regułami podejmowania decyzji (z wzorcem procesu decydowania zawartym w prawie), które obejmuje określone czynności i stadia postępowania. Przestrzeganie tych reguł procesu, który ma być zakończony podjęciem decyzji przez organ administracji, jest warunkiem sine qua non pomyślnego zakończenia procedury decydowania. Uchybienie wymogom proceduralnym prowadzi do zakwestionowania samego rozstrzygnięcia. Ważnym elementem decydowania w trybie postępowania administracyjnego jest ustanowienie prawa obywatela do współdziałania w tym procesie (m.in. dostarczania koniecznych informacji i kontrolowania przebiegu czynności procesowych) oraz możliwość powołania na potrzeby decydenta (organu administracji) „pomocy fachowej” (biegłych) przy zbieraniu informacji koniecznych do podjęcia decyzji. W razie niezadowolenia z rozstrzygnięcia (decyzji) organu administracji obywatel ma zagwarantowaną prawem możliwość rozpoczęcia ponownej procedury decyzyjnej przed innym organem (II instancji), by ten powtórnie podjął decyzję w danej sprawie.

Podstawowym celem drobiazgowego określenia w przepisach prawa powszechnie obowiązującego procedury podejmowania decyzji władczych administracji jest zabezpieczenie obywatela przed nadużyciami ze strony władzy. „Z zasad demokratycznego państwa prawa wynika, że obywatel ma prawo oczekiwać rozstrzygnięcia indywidualnej sprawy na podstawie aktu prawnego w brzmieniu ogłoszonym we właściwym organie promulgacyjnym”³⁰. Pogląd, że postępowanie przed organami władzy wykonawczej powinno być jednolicie i kompleksowo regulowane prawem pozytywnym, jest obecnie standardem w państwach demokratycznych.

Oryginalne dla tej procedury decyzyjnej jest przede wszystkim to, że proces decyzyjny może być zainicjowany zarówno przez decydenta, jak i adresata decyzji. O tym jednak, kto ma uprawnienie do żądania od administracji podjęcia decyzji, rozstrzyga „norma lub normy prawne przewidujące w określonym stanie faktycznym i w odniesieniu do określonego podmiotu (podmiotów) możliwość

²⁹ A. Habuda, L. Habuda, *Teorie decyzji w odniesieniu do administracji publicznej*, [w:] *Administracja i polityka. Proces decyzyjny w administracji publicznej*, red. L. Habuda, Wrocław 2000, s. 19.

³⁰ Wyrok NSA z dnia 6 lipca 1994 r., SA/Ł 1024/94, OSP 1995, nr 10, poz. 218.

wydania decyzji administracyjnej”³¹. Ponadto w imieniu i na korzyść adresata decyzji może występować prokurator, Rzecznik Praw Obywatelskich, określona organizacja społeczna. Podmioty te mogą wpływać na przebieg procesu decyzyjnego, zgłaszając swoje uwagi, zastrzeżenia, przekazując informacje służące podjęciu prawidłowej decyzji przez decydenta. Ich rolą jest z jednej strony służyć pomocą adresatowi decyzji, z drugiej zaś — czuwać nad prawidłowością przebiegu procesu decyzyjnego.

Jeśli przyjmiemy założenie, że pierwszym etapem procesu decyzyjnego jest stwierdzenie istnienia problemu, to w przypadku decydowania w trybie postępowania administracyjnego podmiotem rozpoznającym problem, który powinien być rozwiązany przy zastosowaniu procedury administracyjnej, może być zarówno decydet, jak i adresat decyzji (czyli podmiot bezpośrednio zainteresowany sposobem rozwiązania problemu), a także inne podmioty, których problem bezpośrednio nie dotyczy (np. organizacje społeczne, Rzecznik Praw Obywatelskich, prokurator). Rozpoznanie problemu spowoduje uruchomienie procesu decyzyjnego w omawianym trybie, jeżeli jego rozwiązanie zostało przewidziane w prawie powszechnie obowiązującym.

Kolejny etap procesu decyzyjnego to zidentyfikowanie możliwych rozwiązań problemu, czyli proces gromadzenia informacji niezbędnych do podjęcia decyzji, który w przypadku postępowania administracyjnego jest wysoce sformalizowany. Według klasycznej definicji decyzja jest aktem wyboru pomiędzy różnymi alternatywami. Będzie to więc zawsze rozstrzygnięcie na korzyść pewnych interesów lub wartości, z pominięciem czy nieuwzględnieniem innych. Wybór powinien być trafny. Należy więc stworzyć takie warunki (obowiązki decydenta, uprawnienia adresata), które umożliwią jak najpełniejsze poznanie alternatyw i wybór tej opcji decyzji, która będzie odpowiadała wyznaczonym celom (realizacja interesu publicznego).

W tym kontekście pojawia się zasadniczy problem teorii decyzji, mianowicie racjonalność rozstrzygnięcia decyzyjnego. Na uwagę zasługuje sformułowana przez H.A. Simona teoria ograniczonej racjonalności decyzji, zakładająca, że podejmowane w praktyce decyzje nie są „obiektywnie” racjonalne, bowiem racjonalność wymaga m.in. pełnej wiedzy i możliwości dokładnego przewidzenia konsekwencji wszystkich rozpatrywanych wyborów, a decydenci działają w praktyce w warunkach ograniczonej racjonalności. Z tego względu Simon wprowadza pojęcie „racjonalności subiektywnej”, polegającej na maksymalizacji pożądanego wyniku przy danym stanie wiedzy decydenta. Ponadto zachowania ludzi nie zawsze są kształtowane pod wpływem wiedzy o faktach, lecz także pod wpływem wiedzy o wyznawanych przez innych wartościach, a nawet pod wpływem samych wartości³².

³¹ Uchwała Składu Siedmiu Sędziów NSA z dnia 3 lutego 1997 r. (OSP 1996, nr 9), ONSA 1997, nr 3, poz. 102, cyt. za: E. Ochendowski, *Postępowanie administracyjne...*, s. 85.

³² H.A. Simon, *Działanie administracji. Proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych*, przeł. K. Poznański, przedmową opatrzył K. Doktor, Warszawa 1976, s. 174–176.

Z tego względu — według opinii Ernesta Knosali — podejmowanie racjonalnych decyzji jest w dużej mierze uzależnione od właściwego zorganizowania procesu decyzyjnego. Proces decyzyjny powinien zmierzać do uzyskania zobiektywizowanego efektu (decyzji) poprzez gromadzenie relewantnych informacji oraz eliminację czynników subiektywnych. W tym znaczeniu racjonalne decydowanie oznacza zastosowanie logicznie skonstruowanej procedury, która gwarantuje duże prawdopodobieństwo znalezienia optymalnego rozstrzygnięcia³³.

W przypadku polskiej procedury administracyjnej: „w toku postępowania organy administracji publicznej stoją na straży praworządności i podejmują wszelkie kroki niezbędne do dokładnego wyjaśnienia stanu faktycznego oraz do załatwienia sprawy, mając na względzie interes społeczny i słuszny interes obywateli”³⁴. Wyinterpretowana stąd przez doktrynę prawa administracyjnego „zasada prawdy obiektywnej” zobowiązuje decydentów w postępowaniu administracyjnym do podejmowania wszelkich kroków niezbędnych do dokładnego wyjaśnienia stanu faktycznego oraz do załatwienia sprawy³⁵.

Decydent (organ administracji) ma obowiązek zebrać wszystkie dostępne informacje, które pozwolą mu podjąć właściwą decyzję. Reguły dotyczące tego, w jaki sposób zbiera informacje, jakie są źródła tych informacji i ocena ich wiarygodności, zostały drobiazgowo uregulowane w ustawie — Kodeksie postępowania administracyjnego. Decydent ma obowiązek z jednej strony uwzględniać informacje uzyskiwane od adresata decyzji, z drugiej zaś strony dążyć do jak najpełniejszej wiedzy o sprawie, w której ma podjąć decyzję (wiadomości fachowe może uzupełniać poprzez odwołanie się do wiedzy rzeczoznawców, ekspertów w danej dziedzinie). O wszystkich zebranych informacjach decydent powinien informować podmioty zainteresowane wynikiem postępowania decyzyjnego.

Tak więc, w postępowaniu administracyjnym zakłada się konieczną dla prawidłowego rozstrzygnięcia sprawy wymianę informacji, argumentów, konfrontację ocen. W poczynaniach tych kryje się zawsze element przekonywania i perswazji. Pozornie jednostronna decyzja administracyjna często stanowi efekt skomplikowanego, poprzedzającego formalne postępowanie lub nawet towarzyszącego mu procesu przetargów i negocjacji.

Prowadzenie jakiegokolwiek postępowania (w tym procedury administracyjnej) można, zdaniem Zbigniewa Kmiecika, porównać do uprawiania gry, której reguły są ukształtowane przepisami prawa. Dążąc do uzyskania pomyślnego rezultatu, jej uczestnicy opracowują jakąś taktykę działania, zdeterminowaną posiadaną wiedzą o prawie i faktach dotyczących danej sprawy. Nie zawsze jest to czysta gra, co więcej, odbywa się ona niekiedy (chodzi tu o przypadki tzw. trudnych spraw) w warunkach niepewności dokonywanych ocen i ustaleń. Wynik gry podlega jednak weryfikacji tak w trybie administracyjnym (odwołanie do

³³ Zob. E. Knosala, *Decyzja i doradztwo w administracji publicznej*, s. 26–27.

³⁴ Art. 7 k.p.a.

³⁵ E. Ochendowski, *Postępowanie administracyjne...*, s. 47.

II instancji), jak i sądowym (prawo skargi do sądu administracyjnego), co samo w sobie jest czynnikiem stabilizującym jej przebieg. Nie ma jednak wątpliwości co do tego, że przez swój aktywny udział w procesie decyzyjnym adresat decyzji może w istotny sposób wpłynąć na stanowisko decydenta. Występując z wnioskami dowodowymi, przedstawiając wyjaśnienia, składając oświadczenia, zadając pytania świadkom, biegłym i innym uczestnikom procedury decyzyjnej bądź formułując i modyfikując zarzuty pod adresem decydenta, adresat decyzji uczestniczy w istocie w procesie komunikacji (wymiany informacji w celu doprowadzenia do pożądanego wyniku)³⁶. Jest sprawą oczywistą, że „realizacja zasady prawdy obiektywnej wymaga, aby dopuścić jako dowód w sprawie wszystko co może przyczynić się do wyjaśnienia stanu faktycznego a nie jest sprzeczne z prawem”³⁷. Co więcej, „organ administracji państwowej, przy rozpatrywaniu wniosku strony, ma obowiązek wziąć pod uwagę całokształt przepisów regulujących to zagadnienie, a nie tylko przepis wskazany we wniosku”³⁸.

Kolejną specyficzną cechą procesu decyzyjnego w tym trybie jest obowiązywanie terminów, które określają czas trwania poszczególnych etapów postępowania i samego postępowania, a jednocześnie przyznanie adresatowi decyzji instrumentów „dyscyplinowania” decydenta, w tym możliwości wniesienia skargi do sądu administracyjnego na niepodjęcie decyzji przez decydenta. Ponadto decydent, który nie przeprowadzi procedury decyzyjnej we wskazanych w k.p.a. terminach, podlega odpowiedzialności porządkowej lub dyscyplinarnej albo innej, przewidzianej w przepisach prawa³⁹.

Ostatni etap procedury decyzyjnej, czyli wybór jednego spośród alternatywnych rozwiązań, należy do decydenta, który ponosi całkowitą odpowiedzialność za podjętą decyzję. „Organ prowadzący postępowanie musi dążyć do ustalenia prawdy materialnej i według swej wiedzy, doświadczenia oraz wewnętrznego przekonania ocenia wartość dowodową poszczególnych środków dowodowych, wpływ udowodnienia jednej okoliczności na inne okoliczności. Nie do biegłych, a do organów administracji należy ocena wiarygodności zeznań świadków i innych dowodów zebranych w sprawie”⁴⁰.

Decydent za wydanie bezprawnej decyzji podlega odpowiedzialności porządkowej czy dyscyplinarnej, ponadto zaś podmioty poszkodowane wydaniem niezgodnej z prawem decyzji administracyjnej mogą dochodzić odszkodowania na drodze cywilnoprawnej od podmiotu prawa, w którego imieniu działał decydent (tj. przede wszystkim od Skarbu Państwa i jednostek samorządu terytorialnego)⁴¹.

³⁶ Z. Kmiecik, *Mediacja i koncyliacja w prawie administracyjnym*, Kraków 2004, s. 98.

³⁷ Wyrok NSA z dnia 16 listopada 1984 r., cyt. za: E. Ochendowski, *Postępowanie administracyjne...*, s. 123.

³⁸ Wyrok NSA z dnia 23 czerwca 1983 r., cyt. za: E. Ochendowski, *Postępowanie administracyjne...*, s. 49.

³⁹ Art. 38 k.p.a.

⁴⁰ Wyrok NSA z dnia 20 sierpnia 1997 r. (III SA 150/96).

⁴¹ Art. 77 Konstytucji RP i art. 417, 417¹, 417² kodeksu cywilnego.

Podobnie jak cały proces decyzyjny, również sama forma ostatecznego rozstrzygnięcia została drobiazgowo określona w prawie. Jednym z niezbędnych elementów decyzji⁴² jest jej uzasadnienie (faktyczne i prawne), czyli wskazanie faktów i dowodów, które wziął pod uwagę decydent, jak również określenie przepisów prawa, które stanowiły podstawę decyzji⁴³. Rozstrzygnięcie podjęte przez decydenta powinno więc być logicznym wnioskiem z ustalonych faktów i ich prawnej oceny według obowiązujących przepisów prawa⁴⁴.

8.5. Główne napięcia i kierunki zmian w decydowaniu administracyjnym

Jedną z najwyraźniej zaznaczonych tendencji w ewolucji systemów politycznych końca XX wieku stało się zjawisko określane mianem rewolucji w administracji publicznej. Proces reformowania sektora publicznego współczesnych państw nazywany jest m.in. transformacją administracji czy też jej modernizacją⁴⁵. Cechą charakterystyczną przybierającego na sile procesu modernizacji administracji było i jest poszukiwanie nowych koncepcji legitymizacji działań administracji publicznej, które służyłyby transformacji biurokratycznego modelu administracji. Podstawowym bodźcem działań modernizacyjnych w obrębie administracji stała się wiara w możliwość i jednocześnie konieczność doskonalenia często nieefektywnego i niewydajnego biurokratycznego systemu administracyjnego⁴⁶.

W Europie w pierwszym rzędzie wskazywano na rozrastające się struktury biurokratyczne administracji powodujące „oddalanie się” administracji od obywatela, krytykowano urzędy działające szablono i bezmyślnie. Postulowano z jednej strony upraszczanie procedur administracyjnych, a z drugiej wspieranie aktywności obywateli i włączanie ich w procesy administrowania⁴⁷. Argument odbiurokratyzowania działania i uproszczenia procedur administracji pojawia się cyklicznie i stale wchodzi w skład programów kolejnych ekip rządzących. Działania naprawcze w stosunku do procedury administracyjnej nie były w Polsce zbyt częste. Ustawa z dnia 14 czerwca 1960 r. — Kodeks postępowania administracyjnego funkcjonuje do dnia dzisiejszego, a przeprowadzane nowelizacje nie zmieniły w zasadniczy sposób trybu decydowania administracyjnego. Ważne nowelizacje ustawy związane były z przywróceniem w Polsce w 1980 r. sądowej kontroli decyzji administracyjnych oraz ze zmianami w strukturze administracji

⁴² Konieczne elementy decyzji wlicza art. 107 k.p.a., którego nowe brzmienie obowiązuje od 1 lipca 2011 r. (zmiana dotycząca podpisu decyzji w formie dokumentu elektronicznego).

⁴³ Art. 107 § 3 k.p.a.

⁴⁴ E. Ochendowski, *Postępowanie administracyjne...*, s. 143.

⁴⁵ R. Herbut, *Zasadnicze przesłanki procesu reformowania administracji publicznej*, [w:] *Administracja i polityka. Administracja publiczna w procesie przemian*, red. A. Ferens, I. Macek, Wrocław 2002, s. 9.

⁴⁶ J. Bogumil, W. Jann, *Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland*, s. 221.

⁴⁷ Tamże, s. 230.

publicznej po 1990 r. Ostatnia istotna zmiana została dokonana w 1997 r. wraz z wyłączeniem z k.p.a. postępowania w sprawach podatkowych. Trwają prace nad projektem ustawy o zmianie ustawy — Kodeks postępowania administracyjnego oraz ustawy — Prawo o postępowaniu przed sądami administracyjnymi, która przyniesie według projektodawców „usprawnienie postępowania administracyjnego przez eliminację istniejących ograniczeń, stworzenie możliwości skarżenia nie tylko samej bezczynności organu administracji publicznej, ale również prowadzenie przez te organy postępowania w sposób przewlekły”⁴⁸. Nie wchodząc w szczegóły proponowanych zmian, można stwierdzić, że każdy instrument dyscyplinujący decydentów w postępowaniu administracyjnym służy ochronie interesów adresata decyzji.

Zmiany w procesie decyzyjnym w trybie k.p.a. są również związane z postępującą informatyzacją i wykorzystaniem internetu w administracji publicznej. Przede wszystkim zmienia się normatywny wzorzec procedury podejmowania decyzji w trybie postępowania administracyjnego. W prawie polskim została wprowadzona możliwość doręczania decyzji w formie e-maila: od 17 czerwca 2010 r. art. 14 § 1 k.p.a. stanowi, że sprawy należy załatwiać w formie pisemnej lub w formie dokumentu elektronicznego — w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 17 lutego 2005 r. o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne — doręczanego środkami komunikacji elektronicznej⁴⁹. Ta nowelizacja w istotny sposób zmienia zasady wykorzystania nowych technologii w procedurze administracyjnej. W założeniu ma ona doprowadzić do rzeczywistej informatyzacji procesu decyzyjnego w administracji, a tym samym ułatwić i usprawnić kontakty obywatel–urząd.

Należy również zauważyć, że w związku z upowszechnianiem się dostępu do internetu zmienia się sposób pracy urzędników podejmujących decyzje. Zasoby internetu stanowią ważne i łatwo dostępne źródło informacji, dając wgląd np. do aktów prawnych, analiz prawnych, przykładów rozstrzygnięć, uzasadnień wyroków sądów administracyjnych, które zakwestionowały poprawność rozstrzygnięć administracyjnych. Decydenci mogą np. wykorzystywać porady na forum prawnym, by wymieniać się doświadczeniami.

Pewne problemy dla organów administracji publicznej pojawiają się w związku z członkostwem Polski w Unii Europejskiej, szczególnie wówczas, gdy zachodzi przypuszczenie, że normy prawa krajowego, zwłaszcza ustawowe, są niezgodne z normami prawa wspólnotowego. Organy administracji właściwe do wydania decyzji są wtedy zobowiązane w pierwszej kolejności do ustalenia, czy rzeczywiście występuje taka niezgodność w stanie prawnym.

⁴⁸ <http://orka.sejm.gov.pl/proc6.nsf/opisy/2987.htm> (26.11.2010), druk nr 2987 z 16 kwietnia 2010 r.

⁴⁹ Art. 14 § 1 ustawy z dnia 14 czerwca 1960 r. — Kodeks postępowania administracyjnego został zmieniony przez art. 2 pkt 1 ustawy z dnia 12 lutego 2010 r. o zmianie ustawy o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. Nr 40, poz. 230).

W kontekście reformowania administracji i procedur decyzyjnych należy wskazać na zmiany związane z prywatyzacją administracji i z przyjmowaniem idei nowego zarządzania publicznego, czyli wycofywaniem się administracji z władczych form decydowania o sposobie rozwiązywania problemów społecznych, przez co zawężeniu ulega pole decydowania w trybie postępowania administracyjnego. Celem prywatyzacji — jak uważa E. Knosala — może być także rozszerzenie i wzmocnienie pozycji obywateli w procesach decyzyjnych. W obszarach sprywatyzowanych często beneficjenci usług administracyjnych mają istotny wpływ na podejmowane decyzje. Prywatyzacja sprzyja więc partycypacji obywatelskiej⁵⁰, czyli realizacji jednego z postulatów związanych z tworzeniem nowoczesnego państwa obywatelskiego⁵¹.

Jednak podstawowym problemem w sferze decydowania w trybie postępowania administracyjnego jest jakość kadry urzędniczej (kwalifikacje intelektualne, moralne i odpowiednie wykształcenie, prowadzenie szkoleń) oraz adekwatne rozwiązania prawne w zakresie praw i obowiązków urzędników/decydentów. Obok odpowiednich rozwiązań prawnych istotne znaczenie mają normy typu etycznego, jak również ogólna kultura życia politycznego. Z uwagi na powszechność zastosowania procedury administracyjnej i ogromną liczbę decyzji podejmowanych w tym trybie, obywatel buduje swoją ocenę sprawności funkcjonowania państwa jako całości właśnie na podstawie jakości postępowań administracyjnych. Najostrzejszą formą patologii procesu decyzyjnego w trybie postępowania administracyjnego jest korupcja, która pojawia się również w momencie rozchwywania czy wręcz braku norm moralnych w działaniu administracji publicznej⁵².

Na koniec można wskazać na postulowane zmiany w kierunku uzupełnienia podstawowej zasady decydowania w trybie postępowania administracyjnego (zasady legalizmu) o zasadę proporcjonalności przy rozstrzyganiu spraw indywidualnych. „Zasada proporcjonalności w zakresie praw człowieka i konstytucyjnych praw jednostki zmusza do zmiany poglądów na temat tego, co legalne w zakresie ingerencji w prawa jednostki, bowiem okazuje się, że nie zawsze legalne jest to, co formalnie mieści się w pojęciu zgodności z prawem; działanie władzy musi być, aby było legalne, jeszcze dodatkowo proporcjonalne”⁵³.

⁵⁰ E. Knosala, *Zarys nauki administracji*, Kraków 2006, s. 79.

⁵¹ Szerzej o tym: K. Szczerski, *Partnerstwo obywatelskie. Problematyka relacji administracji publicznej z organizacjami obywatelskimi*, [w:] *Administracja publiczna. Wyzwania w dobie integracji europejskiej*, red. J. Czaputowicz, Warszawa 2008, s. 237–250.

⁵² O skali zjawiska informują np. prowadzone cyklicznie badania Fundacji im. Stefana Batorego, <http://www.batory.org.pl/doc/doswiadczenia-korupcyjne-polakow-marginesy.pdf>.

⁵³ E. Łętowska, *Glosa do wyroku NSA z 1 lipca 1999 r.*, cyt. za: H. Izdebski, *Fundamenty współczesnych państw*, s. 122.

8.6. Decydowanie w trybie postępowania administracyjnego w Polsce na tle innych państw członkowskich Unii Europejskiej

Zdaniem Z. Kmiecika, istnieją spore różnice pomiędzy przyjętymi w poszczególnych krajach członkowskich Unii Europejskiej rozwiązaniami prawnymi, które regulują tryb podejmowania decyzji w ramach postępowania administracyjnego⁵⁴. O odrębnościach przesądzą zarówno zróżnicowane tradycje prawne i doświadczenia praktyki w tych państwach, jak i odmienny zakres podjętych zabiegów unifikacyjnych i przeprowadzanych kodyfikacji. Zaznacza się jednak tendencja do stopniowego ujednolicania procedur administracyjnych w poszczególnych krajach, w czym należy widzieć m.in. wpływ Unii Europejskiej. Można wskazać na ogólne standardy, czyli istnienie katalogu zasad postępowania administracyjnego respektowanych we wszystkich państwach UE. Pewien wpływ na ukształtowanie się tych zasad miały rezolucje Komitetu Ministrów Rady Europy, a następnie dokumenty UE. W pierwszym rzędzie należy przypomnieć Rezolucję Komitetu Ministrów Rady Europy nr 31 (77) z 28 września 1977 r. „o ochronie jednostki w sprawach rozstrzyganych aktami organów administracji”⁵⁵. Rezolucja określiła podstawowe zasady procesu decyzyjnego w trybie postępowania administracyjnego, mianowicie: prawo do wysłuchania adresata decyzji przez decydenta (organ administracji), prawo do informacji, prawo do korzystania z pomocy i prawo do ustanowienia pełnomocnika, obowiązek decydenta polegający na uzasadnieniu rozstrzygnięcia oraz pouczeniu adresata decyzji o przysługujących mu możliwościach zakwestionowania decyzji. To minimalne wymogi proceduralne, które są dziś standardem w państwach demokratycznych. Obecnie katalog ten jest rozszerzany i standardy postępowania administracyjnego są wpisywane w szersze pojęcie „prawa do dobrej administracji”, które z kolei jest elementem „prawa do dobrego rządzenia”⁵⁶.

O tym, że każdy obywatel UE ma prawo do dobrej administracji, stanowi Karta Praw Podstawowych Unii Europejskiej w art. 41. W pierwszym rzędzie prawo do dobrej administracji można interpretować jako prawo do dobrego, rzetelnego procesu podejmowania decyzji w sprawach indywidualnych obywatela. Prawo to zostało umieszczone w rozdziale V Karty, noszącym tytuł „Prawa obywateli”, bezpośrednio po prawie kandydowania i głosowania w wyborach do Parlamentu Europejskiego i w wyborach lokalnych. Według postanowień Karty, prawo do dobrej administracji oznacza przede wszystkim prawo do bezstronnego i rzetelnego załatwienia sprawy każdej osoby w rozsądnym terminie przez instytucje, organy i agencje Unii Europejskiej. Ponadto Karta gwarantuje każdej osobie prawo do osobistego przedstawienia sprawy, zanim zostanie

⁵⁴ *Postępowanie administracyjne w Europie*, red. Z. Kmiecik, Warszawa 2010, s. 9.

⁵⁵ J. Chlebny, *Standardy Rady Europy i Europejskiego Trybunału Praw Człowieka w procedurze administracyjnej i sądowniczoadministracyjnej*, [w:] *Postępowanie administracyjne w Europie*, s. 23.

⁵⁶ Szerzej o tym: H. Izdebski, *Fundamenty współczesnych państw*, s. 212–227 (w rozdziale „Prawo do dobrej administracji jako istotny aspekt prawa do «dobrego rządzenia»”).

podjęty indywidualny środek mogący negatywnie wpłynąć na jej sytuację, oraz prawo dostępu do akt jej sprawy, z zastrzeżeniem poszanowania uprawnionych interesów poufności oraz tajemnicy zawodowej i handlowej. Karta ustanawia również obowiązek uzasadniania przez administrację swoich decyzji (w tym samym języku traktatowym, w którym się do niej zwrócono). Ponadto Karta przewiduje prawo każdej osoby domagania się od Wspólnoty naprawienia szkody wyrządzonej przez jej instytucje lub jej pracowników przy wykonywaniu ich funkcji. Zobowiązanymi do przestrzegania Karty przy stosowaniu prawa Unii są instytucje i organy Unii oraz władze państw członkowskich (art. 51)⁵⁷.

Prawo do dobrej administracji realizuje na poziomie unijnym Europejski Kodeks Dobrej Administracji z 6 września 2001 r., przeznaczony dla urzędników i organów Unii Europejskiej. Kodeks ten, uchwalony z inicjatywy europejskiego ombudsmana przez Parlament Europejski, wśród wielu zasad zapewniających realizację prawa do dobrej administracji wymienia zasadę praworządności, niedyskryminowania, proporcjonalności, bezstronności i niezależności. Zgodnie z tymi standardami, urzędnicy wspólnotowi są obowiązani stosować odpowiednie zasady procesowe, działać zgodnie z prawem, bez dyskryminowania żadnej ze stron postępowania. Ponadto powinni realizować zasadę proporcjonalności, czyli wyważyć wymagania interesu publicznego i interesu prywatnego oraz zachować odpowiednią relację pomiędzy nakładaniem obowiązków i ograniczaniem uprawnień a ich celem.

Powyżej omówione zasady, które zostały sformułowane na poziomie ponadnarodowym, z jednej strony wynikają z tradycji prawnej państw europejskich, z drugiej zaś strony utrwalają pewien model postępowania administracyjnego i wskazują na istnienie wspólnoty wartości łączącej te państwa, jeśli chodzi o zasady decydowania przez administrację w sprawach indywidualnych obywateli.

Można obecnie mówić o istnieniu powszechnie uznanego, utrwalonego w ustawodawstwie i orzecznictwie sądowym, katalogu ogólnych zasad postępowania administracyjnego ustanowionych w regulacjach każdego państwa członkowskiego UE. Składają się na nie:

1. prawo adresata decyzji do złożenia wyjaśnień w procesie podejmowania decyzji przez decydenta,
2. zapewnienie adresatowi decyzji prawa do informacji urzędowej,
3. możliwość ustanowienia pełnomocnika i korzystania z pomocy prawnej,
4. obowiązek uzasadnienia przez decydenta podjętej decyzji i pouczenia o środkach jej zaskarżenia,
5. prawo do zainicjowania kontroli podjętego rozstrzygnięcia w trybie administracyjnym i/lub sądowym⁵⁸.

Wychodząc poza wspólne dla wszystkich państw UE standardowe elementy procedury administracyjnej, można wskazać na różnice pomiędzy nimi, identy-

⁵⁷ Karta Praw Podstawowych (Dz. Urz. UE 2010 C 83).

⁵⁸ *Postępowanie administracyjne w Europie*, s. 13.

fikując cztery modele rozwiązań procesowych występujących w poszczególnych porządkach prawnych:

1. Model tradycyjny, który charakteryzuje dość rozbudowana, szczegółowa i uniwersalna kodyfikacja postępowania administracyjnego, z wąskimi wyłączeniami (np. odrębna procedura w sprawach podatkowych). Pierwowzorem takiego unormowania była austriacka ustawa o postępowaniu administracyjnym z 1925 r. Taki sposób regulacji przyjęły państwa będące bezpośrednio spadkobiercami kultury prawnej Austro-Węgier, w tym przede wszystkim Polska, Niemcy, jak również — daleka od tego kręgu kulturowego Portugalia.
2. Model regulacji ramowej, który zakłada brak ścisłej, drobiazgowej regulacji, a opiera się na zespole zasad, które pozwalają działać administracji w dość elastyczny sposób. Takie rozwiązanie przyjęły m.in. Szwecja, Włochy i Grecja.
3. Model regulacji mieszanej, polegający na włączeniu do aktu regulującego zasady procedury decydowania administracyjnego prawa kształtującego zarówno ustrój administracji, jak i jej zadania. Ten sposób regulacji zastosowano w Hiszpanii i Holandii.
4. Model procedury nieskodyfikowanej, charakteryzujący się wielowarstwowością, rozproszeniem i zróżnicowaniem charakteru reguł procedury decydowania w trybie administracyjnym, przy czym znaczną rolę odgrywa orzecznictwo sądowe, które uznaje się za ważne źródło zasad postępowania administracyjnego. Model ten obowiązuje w Wielkiej Brytanii i Francji⁵⁹.

Stwierdzając pewną różnorodność regulacji krajowych, można jednakże wskazać na tendencje do uzupełniania klasycznych elementów procedury administracyjnej o nowe metody stosowane przez administrację w ramach rozstrzygania o prawach i obowiązkach obywatela (czyli decydowania o jego sytuacji prawnej), tzn. poszukiwanie konsensu, wyważanie spornych racji i zapewnienie jednostce poczucia bezpieczeństwa prawnego⁶⁰.

Wybrana literatura uzupełniająca

- Administracja i polityka. Proces decyzyjny w administracji publicznej*, red. L. Habuda, Wrocław 2000.
- Administracja publiczna. Wyzwania w dobie integracji europejskiej*, red. J. Czaputowicz, Warszawa 2008.
- Beck D., *Entscheidungsunterstützende Verfahren für politisch-administrative Aufgaben*, Speyer 2005.
- Bogumil J., *Kommunale Entscheidungsprozesse im Wandel*, Opladen 2002.
- Bogumil J., Jann W., *Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland*, Wiesbaden 2009.
- Entscheidungstheorie — Texte und Analysen*, Hrsg. E. Witte, A.L.Thimm, Wiesbaden 1977.

⁵⁹ Tamże, s. 10–12.

⁶⁰ Zob. Z. Kmiecik, *Mediacja i koncyliacja...*

- Fisch R., Beck D., *Komplexes Entscheiden und Entscheidungshilfen*, [w:] *Verwaltung im 21. Jahrhundert. Herausforderungen, Probleme, Lösungswege*, Hrsg. R.J. Schweizer, C. Jeanrenaud, S. Kux, B. Sitter-Liver, Freiburg 2003.
- Izdebski H., *Fundamenty współczesnych państw*, Warszawa 2007.
- Izdebski H., Kulesza M., *Administracja publiczna*, Warszawa 2004.
- Kmieciak Z., *Mediacja i concyliacja w prawie administracyjnym*, Kraków 2004.
- Kmieciak Z., *Postępowanie administracyjne i sądowniczo-administracyjne a prawo europejskie*, Warszawa 2010.
- Knosala E., *Decyzja i doradztwo w administracji publicznej*, Bytom 2003.
- Knosala E., *Zarys nauki administracji*, Warszawa 2010.
- Knosala E., *Zarys teorii decyzji w nauce administracji*, Warszawa 2011.
- Między tradycją a przyszłością w nauce prawa administracyjnego. Księga Jubileuszowa dedykowana Profesorowi Janowi Bociowi*, red. J. Supernat, Wrocław 2009.
- Nauka administracji*, red. B. Kudrycka, B.G. Peters, P.J. Suwaj, Warszawa 2009.
- Ochendowski E., *Postępowanie administracyjne — ogólne, egzekucyjne i sądowniczo-administracyjne. Wybór orzecznictwa*, Toruń 2010.
- Pietraś Z.J., *Decydowanie polityczne*, Warszawa 1998.
- Postępowanie administracyjne w Europie*, red. Z. Kmiecik, Warszawa 2010.
- Procedura administracyjna wobec wyzwań współczesności. Księga Jubileuszowa prof. dr. hab. J. Borowskiego*, Łódź 2004.
- Simon H.A., *Działanie administracji. Proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych*, przeł. K. Poznański, przedmową opatrzył K. Doktor, Warszawa 1976.
- Simon H.A., *Podejmowanie decyzji i zarządzanie ludźmi w biznesie i administracji*, przeł. A. Sobolewska, Gliwice 2007.
- Stefaniuk M., *Działanie administracji publicznej w ujęciu nauk administracyjnych*, Lublin 2009.
- Supernat J., *Instrumenty działania administracji publicznej. Studium z nauki administracji*, Wrocław 2003.
- Supernat J., *Techniki decyzyjne i organizatorskie*, Wrocław 2003.
- Verwaltung und Verwaltungsforschung — Deutsche Verwaltung an der Wende zum 21. Jahrhundert*, Hrsg. K. König, Baden-Baden 2002.

Rozdział 9

MECHANIZMY DEMOKRACJI BEZPOŚREDNIEJ W DECYDOWANIU PUBLICZNYM

9.1. Pole decydowania w trybie demokracji bezpośredniej

Decydowanie publiczne w systemie demokratycznym jest uwarunkowane zarówno przez szeroko w literaturze politologicznej omawianą aksjologię, jak i wytyczone minima instytucjonalne i proceduralne. Słynna próba określenia demokracji przez Abrahama Lincolna jako „rządy ludu, przez lud, dla ludu” (*of the people, by the people and for the people*) uwzględnia idee i wartości, które w różnym stopniu, zakresie i formach bywają realizowane w praktyce, ale zawsze stanowią idealny punkt odniesienia dla współczesnych systemów demokratycznych¹. Wciąż otwarte pozostaje jednak pytanie, na ile ideał rządów ludu może zostać urzeczywistniony w formule rządów sprawowanych przez lud (w postaciach demokracji bezpośredniej i semibezpośredniej²), a na ile w formule rządów dla ludu (rządów przedstawicielskich realizujących wolę ludu, działających w imieniu i w interesie suwerena)³. Rozważania nasze koncentrują się na tej pierwszej formule: jej aksjologii, specyfice i instytucjach w kontekście procesów decyzyjnych w sferze publicznej.

Aktualnym praktykom decydowania we współczesnych państwach demokratycznych towarzyszą nowe tendencje ideologiczne oraz próby ujęć teoretycznych. Szczególnie akcentowane jest w nich trwałe i systematyczne waloryzowanie takich aspektów procesów decyzyjnych, jak: dyskusja, debata, konsultacje, partycypacja, zarządzanie (*governance*). Pojęcia te odwołują się do wspólnej zasady, która

¹ A. Antoszewski, *Współczesne teorie demokracji*, [w:] *Studia z teorii polityki*, red. A. Jabłoński, L. Sobkowiak, Wrocław 1998, s. 11.

² W literaturze zarysowuje się tendencja stosowania w odniesieniu do instytucji referendum czy inicjatywy ludowej terminu demokracji semibezpośredniej (z zastrzeżeniem pojęcia demokracji bezpośredniej dla takich instytucji, jak zgromadzenia ludowe, ewentualnie głosowania referendalne, ale zarządzane na skutek inicjatywy ludowej). Takie rozróżnienie stosują m.in.: M. Duverger, *Institutions politiques et droit constitutionnel*, Paris 1955, s. 93; G. Sartori, *Teoria demokracji*, przeł. P. Amsterdamski, D. Grinberg, Warszawa 1998, s. 156; na gruncie polskim np. P. Uziębło, *Demokracja partycypacyjna*, Gdańsk 2009, s. 61.

³ A. Di Giovine, *Democrazia diretta e sistema politico*, Padova 2001, s. 2.

głosi, że legitymizacja demokratycznego działania w sferze publicznej powinna mieć podstawę w procesie deliberacji i uczestnictwa. I chodzi tu zarówno o płaszczyznę teoretyczną, jak i pragmatyczną⁴.

Współczesny imperatyw demokratycznego deliberowania i współrozstrzygania spraw publicznych urzeczywistniają w szczególny sposób mechanizmy bezpośredniego decydowania przez społeczeństwo (mechanizmy i instrumenty demokracji bezpośredniej)⁵. W dzisiejszej epoce podstawowymi instrumentami tej formy demokracji pozostają referendum i inicjatywa ludowa. Do katalogu instytucji bezpośredniego realizowania władztwa przez suwerena zalicza się również zgromadzenie ludowe (także *town meeting*)⁶, plebiscyt, weto ludowe (referendum abrogacyjne), głosowanie powszechne w sprawie odwołania z funkcji (*recall*), budżet partycypacyjny czy konsultacje społeczne. Znaczenie tych instytucji jest zróżnicowane, ze względu na to, że niektóre z nich mogą w praktyce występować wyłącznie na poziomie małych wspólnot lokalnych (zgromadzenia ludowe) lub nie mają charakteru właściwej decyzji, a są wyrazem opinii (konsultacje społeczne). Inne zaś w istocie mają charakter bardzo zbliżony do referendum i mogą być traktowane jako jego odmiana (plebiscyt, weto ludowe).

Podstawową i najważniejszą instytucją bezpośredniego decydowania publicznego jest niewątpliwie referendum. Referendum bywa najczęściej rozumiane jako forma bezpośredniego decydowania przez osoby uprawnione (lud, naród, obywatele) o sprawach publicznych, w drodze głosowania⁷. Referendum rozumiane jest tu zatem jako głosowanie skutkujące wiążącą decyzją (w tym kontekście problematyczne jest zaliczanie do instytucji referendum głosowań o charakterze konsultacyjnym). Referendum jest więc instytucją ustrojową, której istota sprowadza się do tego, że posiadający prawa polityczne obywatele zostają powołani do wypowiedzenia się w głosowaniu na temat konstytucji, ustaw i ważniejszych problemów życia państwowego⁸. Wyróżnia się ona bezpośrednim udziałem obywateli, posiadaniem jednego głosu i rozstrzygającym znaczeniem woli większości. Referendum bywa również definiowane jako forma ustawodawstwa bezpośredniego⁹.

⁴ L. Blondiaux, *La délibération: norme de l'action publique contemporaine?*, „Projet” nr 268, Décembre 2001.

⁵ W niniejszym tekście operujemy terminem demokracji bezpośredniej, ze względu na zastosowanie tego pojęcia w treści Konstytucji RP, a także na tradycję jego stosowania w literaturze polskiej.

⁶ Występujące w niektórych miastach USA powszechne zebrania mieszkańców wyłaniające swoich reprezentantów do legislatury stanowej, administratorów regionu, pomocników sędziego i członków instytucji arbitrażowych. Zob.: P. Śpiewak, *Obietnice demokracji*, Warszawa 2004, s. 88; P. Uziębło, *Demokracja partycypacyjna*, s. 41.

⁷ E. Olejniczak-Szałowska, *Referendum lokalne w świetle ustawodawstwa polskiego*, Warszawa 2002, s. 13.

⁸ E. Zieliński, *Referendum w świecie współczesnym*, Wrocław 1968, s. 5.

⁹ A. Malinowski, *Společne uwarunkowania referendum*, [w:] *Referendum w Polsce i Europie Wschodniej*, red. M.T. Staszewski, D. Waniek, Warszawa 1996, s. 91.

Instytucja referendum odgrywa coraz większą rolę w procesach decyzyjnych we współczesnych państwach demokratycznych. Praktyka zastosowania tej procedury wykazuje tendencję wzrostową¹⁰. Trzeba przy tym zaznaczyć, że referendum bywa również wykorzystywane w sposób instrumentalny, niejednokrotnie z pogwałceniem idei lub procedur, w demokracjach nieskonsolidowanych, w warunkach destabilizacji systemu rządów, a nawet w autokracjach czy w dyktaturach¹¹. Przede wszystkim mieści się jednak w instrumentarium państw demokratycznych, zazwyczaj sprzyjając konsolidacji reguł demokratycznych i budowie społeczeństwa obywatelskiego. Problem deficytu prawomocności, z którym zmagają się współczesne rządy w Europie na poziomie narodowym, jak również na poziomie Unii Europejskiej, przyczynił się do poszukiwania nowego podejścia do demokratycznego systemu. Pojawiła się teza, że podstawą stabilności demokracji jest ukierunkowanie raczej na „wyniki” (*outputs*), co oznacza położenie akcentu na rządy dla ludu, niż na „wkłady” (*inputs*), co oznacza rządy sprawowane przez lud. W obecnej fazie rozwoju i istotnej proliferacji demokracji w świecie wielu teoretyków wciąż koncentruje się na potrzebie równoważenia głosu demosu¹². W wersji ekonomicznej efektem tych rozważań jest zarysowanie warunków równoważenia kosztów transakcyjnych i kosztów zewnętrznych, które decydenci starają się naprzemiennie minimalizować¹³.

Czy może to oznaczać odejście od retoryki rządów sprawowanych przez lud i rezygnację z „promowania” instytucji demokracji bezpośredniej? Wydaje się, że poszukiwania remedium na kryzys legitymizacji władzy idą dwutorowo i pozwalają na głośniejszą ekspresję każdego z nurtów w zależności od koniunktury politycznej oraz kultury prawnej i politycznej społeczeństw. Z jednej strony procedury te mają ogromny walor legitymizujący rozstrzygnięcia¹⁴, są najpełniejszą formą wyrazu woli suwerena politycznego, podnoszącą faktyczną siłę obowiązywania decyzji (identyfikacji), są również ważnym instrumentem urzeczywistniania idei równości politycznej, partycypacji i otwartego dostępu do procesów decyzyjnych, a także edukacji obywatelskiej¹⁵. Z drugiej strony

¹⁰ Por. D. Butler, A. Ranney, *Referendum. A Comparative Study of Practice and Theory*, Washington 1978, s. 7; E. Zieliński, *Problemy teoretyczne i klasyfikacyjne referendum*, [w:] E. Zieliński, I. Boksztanin, J. Zieliński, *Referendum w państwach Europy*, Warszawa 2003, s. 15; A. Patrzalek, *Referendum na świecie. Problemy konstytucyjne i prawne*, [w:] *Referendum w Polsce współczesnej*, red. M.T. Staszewski, D. Waniek, Warszawa 1995, s. 43.

¹¹ M. Bankowicz, *Demokracja. Zasady, procedury, instytucje*, Kraków 2006, s. 190; M. Dębicki, *Referendum: iluzja czy realność demokracji bezpośredniej*, „Rzeczpospolita” z 6 grudnia 1995, s. 16.

¹² P. Mair, *Demokracja populistyczna a demokracja partyjna*, [w:] *Demokracja w obliczu populizmu*, red. Y. Mény, Y. Surel, przeł. A. Gąsior-Niemiec, Warszawa 2007, s. 130.

¹³ Y. Papadopoulos, *Populizm, demokracja i współczesny model rządzenia*, [w:] *Demokracja w obliczu populizmu*, s. 103.

¹⁴ A. Di Giovine, *Democrazia diretta...*, s. 182.

¹⁵ Bezpośredni udział w decydowaniu politycznym jest niejednokrotnie postrzegany jako najefektywniejsza metoda edukacji obywatelskiej. Zob. B. Barber, *Strong Democracy: Participatory Politics for a New Age*, University of California Press, Berkeley 1984, s. 235–236.

bezpośrednia demokracja większościowa staje się problematyczna. Instytucje demokracji bezpośredniej większościowej nie są wyposażone w mechanizmy zaszczepiania im wartości moralnych niezbędnych do właściwego funkcjonowania demokratycznych procesów decyzyjnych, zwłaszcza gdy jednostkowy wyborca jest jedynym ogniwem łańcucha decyzyjnego, na którym spoczywa odpowiedzialność polityczna za dokonywane wybory¹⁶.

Pole decyzyjne w przypadku zastosowania instrumentów demokracji bezpośredniej wydaje się obejmować całą przestrzeń publiczną (choć przed wszystkim dotyczy obszaru funkcji ustawodawczej, to również może się odnosić do funkcji wykonawczej, a nawet sądowniczej¹⁷). Jednak pole to najczęściej jest normatywnie delimitowane na poziomie regulacji konstytucyjnych lub ustawowych, a często na poziomie praktyki — przez faktyczną supremację logiki demokracji przedstawicielskiej, zgodnie z którą organy władzy określają, czy, w jakim zakresie oraz w jakich sprawach może być uruchomiona procedura bezpośredniego decydowania przez zbiorowy podmiot suwerenności. Skoro suwerenność ludu-narodu oznacza jego samowładztwo i wszechwładztwo, to można by sądzić, że decydowanie bezpośrednie nie podlega żadnym ograniczeniom. W istocie jest odwrotnie — te ograniczenia są efektem racjonalności systemu opierającego się zarówno na przesłankach prakseologicznych, jak i ideologicznych. W praktyce nie zawsze i nie o wszystkim suweren może bezpośrednio decydować.

W polskim systemie ustrojowym spektrum instrumentów oraz mechanizmów decydowania bezpośredniego nie jest zbyt szerokie. Znajdują one jednak zastosowanie w różnych fazach procesu rozstrzygania spraw publicznych, i to w różnych materiach. Unormowania prawne uwzględniają możliwość odniesienia się do tych rozwiązań zarówno w fazie inicjowania (obywatelska inicjatywa ustawodawcza), jak i rozstrzygania (referendum); na poziomie ogólnokrajowym bądź lokalnym; w materii konstytucyjnej, ustawowej czy administracyjnej. Kompromis konstytucyjny leżący u podstaw ustroju i kształtu postanowień ustawy zasadniczej z 1997 r. doprowadził do przyjęcia w Polsce formuły mieszanej, opartej na zasadzie demokracji przedstawicielskiej (w ujęciu rozszerzonym, bo obejmującym instytucje dwu izb parlamentu, ale i prezydenta jako przedstawicielskiego segmentu władzy wykonawczej), z uwzględnieniem elementów demokracji bezpośredniej. Potwierdzeniem przyjętej koncepcji ustrojowej są dyspozycje ustawy zasadniczej obejmujące: deklarację zasady zwierzchnictwa narodu i zasady sprawowania władzy przez przedstawicieli oraz bezpośrednio (art. 4 Konstytucji), prawo do udziału w referendum (art. 62) oraz przepisy ustanawiające instytucje i procedury referendum (art. 125, art. 170, art. 90 ust. 3,

¹⁶ Y. Papadopoulos, *Démocratie directe*, Paris 1998, s. 131–132.

¹⁷ W stanie Kolorado występuje unikalna instytucja tzw. odwołania orzeczenia (prawo wyborców do uchylenia w głosowaniu orzeczenia Najwyższego Trybunału Stanowego o niekonstytucyjności aktu legislacyjnego). Zob. P. Uziębło, *Inicjatywa ustawodawcza obywateli w Polsce na tle rozwiązań ustrojowych państw obcych*, Warszawa 2006, s. 21.

art. 235 ust. 6) oraz obywatelskiej inicjatywy ustawodawczej (art. 118). Wykonanie przepisów konstytucji w odniesieniu do tych instytucji stanowiły ustawy o referendum ogólnokrajowym z 2003 r., o referendum lokalnym z 2000 r. oraz ustawy o inicjatywie ludowej z 1999 r. W świetle obowiązujących aktów normatywnych instytucje demokracji bezpośredniej w Polsce obejmują zatem: referendum ogólnokrajowe, inicjatywę ludową, referendum lokalne (gminne, powiatowe i wojewódzkie).

Decydowanie w trybie referendum wyróżnia się na tle pozostałych procesów decyzyjnych odrębnością we wszystkich głównych aspektach: podmiotowym (decydent ma charakter zbiorowy, jest nim korpus wyborczy), przedmiotowym (z reguły normatywnie określone obszary decydowania), formalnym i proceduralnym (wysoce zinstytucjonalizowany, złożony organizacyjnie, czasochłonny i kosztochłonny proces decyzyjny), a także w aspekcie implementacji rozstrzygnięcia (konieczność zaangażowania organów władzy publicznej). Specyfika mechanizmów decydowania bezpośredniego powoduje, że są one stosowane incydentalnie i dotyczą pojedynczych rozstrzygnięć w sprawach szczególnej rangi. I co istotne, rozstrzygnięcia te powinny skutkować podjęciem określonych przez właściwe podmioty lub organy czynności prawnych służących ich realizacji (zgodnych z wolą wyrażoną w ramach decyzji). Rozstrzygnięcie referendalne bowiem, jak każda decyzja, ma niewielką wartość samo w sobie; wartość ma dopiero decyzja zrealizowana¹⁸.

Rozstrzyganie bezpośrednio przez zbiorowy podmiot odznacza się ponadto specyficzną racjonalnością. Racjonalność każdego procesu decyzyjnego, którego fazę kulminacyjną stanowi decyzja, jest uwarunkowana m.in. trafnością i kompletnością wariantów decyzyjnych. Przyjmuje się, że tych wariantów należy skonstruować tak wiele, aby pokryły całe pole decyzyjne¹⁹. Tego postulatu instytucje demokracji bezpośredniej nie są w stanie urzeczywistnić. Ich istotą jest bowiem dostarczenie minimalnej liczby, z reguły dwóch, alternatywnych wariantów rozwiązań. W praktyce warianty są ujęte w postaci alternatywy rozwiązałnej, są sformułowane zwięźle, lakonicznie. Głosujący dysponują sformalizowaną możliwością wypowiedzi, która sprowadza się do potwierdzenia albo zaprzeczenia lub wyboru jednego z wariantów, nie mają więc sposobności do przedstawiania własnych propozycji, uzupełniania, korygowania, modyfikowania przedłożonych wariantów²⁰. Podejmowanie decyzji w trybie referendum w istocie ma cechy swoiste i odbiega od klasycznego modelu decyzyjnego²¹. Ten sposób rozstrzygania zakłada, że podejmujący decyzję: dysponują niepełną i niedoskonałą informacją; są na tyle racjonalni, na ile pozwalają ich nieświadome odruchy i zwyczaje oraz wyznawane przez nich wartości; mają skłonność do zadowala-

¹⁸ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, przeł. A. Ehrlich, Warszawa 1992, s. 135.

¹⁹ Tamże, s. 133–134.

²⁰ E. Olejniczak-Szałowska, *Referendum lokalne...*, s. 191.

²¹ Tamże, s. 190.

nia się przy podejmowaniu decyzji pierwszym dopuszczalnym rozwiązaniem²². Decydowanie w sferze publicznej, zwłaszcza w porównaniu z podejmowaniem decyzji gospodarczych, wydaje się szczególnie nacechowane aksjologicznie, a także emocjonalnie²³. Praktyka podejmowania decyzji w trybie referendum odbiega zatem od idealnego wzorca procesu decyzyjnego i charakteryzuje się ograniczoną racjonalnością. Niemniej jednak nie jest uprawnione twierdzenie, że tego rodzaju rozstrzygnięcie prowadzi do wyborów opcji nieracjonalnych. Przy takim założeniu, wszelkie decydowanie przez wyborców, w tym również dokonywane przez nich wybory swoich przedstawicieli, można by było uznać za nieracjonalne i w efekcie podważyć fundament demokratycznego systemu. Decydowanie zbiorowego podmiotu, na które składa się konglomerat decyzji uprawnionych jednostek, zyskuje na poziomie zbiorowego podmiotu swoisty walor obiektywizmu (uzyskiwany przez wzajemne znoszenie się poszczególnych typów racjonalności i odmiennych systemów wartości).

Kwestią problematyczną decydowania w trybie referendum jest również przyjęta zasada większości, krytykowana wręcz jako usankcjonowanie dyktatu większości²⁴. Ustalenie woli większości w trybie demokracji bezpośredniej przebiega istotnie w inny sposób niż w ramach demokracji przedstawicielskiej, w której dochodzi do debaty, negocjacji, przetargów, korekt, wypracowywania kompromisu. Dla uznania demokratyczności przyjmuje się, że rozstrzygnięcie większościowe stanowi w istocie „zgoda warunkową rozumianą jako zgoda mniejszości na praktykę kierującą się wolą większości”. Jürgen Habermas w swoich rozważaniach o suwerenności narodu podziela pogląd, wedle którego „Decyzji większościowej dochodzić wolno do skutku tylko w ten sposób, że jej treść obowiązuje jako racjonalnie umotywowany, choć omylny wynik tymczasowo zakończonej — pod presją wydania decyzji — dyskusji o tym, co słuszne”²⁵. „Decyzja legitymizująca nie jest wyrazem woli wszystkich, ale wynika z deliberacji wszystkich: to proces kształtowania i wyrażania woli rozstrzyga o legitymizacji rezultatów, a nie sam fakt wyrażenia woli i jej treść”²⁶. Ani interes powszechny, którego nośnikiem jest państwo, ani wola większości wyrażona w głosowaniu nie wystarcza do uzasadnienia demokratycznego wyboru. W tym ujęciu, będącym pochodną filozofii politycznej Habermasa, polityczne działanie może i powinno być legitymizowane przez zastosowanie odpowiednich procedur. Procedura referendum posiada ten kluczowy walor legitymizujący.

²² R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, przeł. M. Rusiński, Warszawa 1978, s. 279 i nast.

²³ A. Habuda, L. Habuda, *Teorie decyzji w odniesieniu do administracji publicznej*, [w:] *Administracja i polityka. Proces decyzyjny w administracji publicznej*, red. L. Habuda, Wrocław 2000, s. 27.

²⁴ G. Sartori, *Teoria demokracji*, s. 151.

²⁵ J. Habermas, *Faktyczność i obowiązywanie. Teoria dyskursu wobec zagadnień prawa i demokratycznego państwa prawnego*, przeł. A. Romaniuk, R. Marszałek, Warszawa 2005, s. 532.

²⁶ B. Manin, *Volonté générale ou délibération. Esquisse d'une théorie de la délibération politique*, „Le Débat” 1985, nr 33.

Wykorzystywanie instytucji referendum w procesach decydowania publicznego spotyka się jednak z krytyką²⁷. Wobec instytucji demokracji bezpośredniej najczęściej stawia się zarzuty: niedostatecznej kompetencji decydenta w obliczu złożoności spraw publicznych, deficytu wiedzy fachowej²⁸, braku dostępu do pełnej informacji, ograniczonej percepcji i czasu, skłonności do nieracjonalnych zachowań, niestabilności poglądów i postaw wyborcy²⁹. Mankamentem może być niechęć do angażowania się i uczestnictwa, brak zainteresowania sprawami publicznymi³⁰. W tym kontekście rodzić się może pokusa do instrumentalnego wykorzystywania referendum w walce polityków i partii o wpływ. Referendum może się przeistoczyć w instrument manipulowania wyborcami (np. dla ochrony interesów prężnej mniejszości), ponadto rzeczywistym celem może się stać coś zupełnie ubocznego wobec przedmiotu głosowania (budowanie własnej pozycji, zwiększanie poparcia dla formacji politycznej lub wręcz wzmocnienie personalnej legitymacji przywódcy: prezydenta, premiera, lidera opozycji itp.), zaś przestaje nim być rozwiązywanie problemu. Problem niekompetencji i emocjonalnego charakteru decydowania przez obywateli już od dawna był przedmiotem refleksji prawniczej³¹ i politologicznej. Znamienne jest stanowisko niejednokrotnie formułowane w doktrynie francuskiej, które głosi, że referendum ma tendencję do przeobrażania się w personalny plebiscyt, bowiem znaczna część głosujących nie zna treści ustawy poddawanej pod głosowanie, a ich decyzji nie można uznawać za świadomy akt woli, określający kierunek polityki państwa³². Podobne uwagi przed laty formułował Marek Sobolewski: „Względy rzeczowe, zalety lub wady samego projektu schodzą na plan dalszy. Jest to zatem w wysokim stopniu akt inwestytury, aprobaty lub dezaprobaty dla reprezentantów”³³. Nie sposób ignorować psychologicznego aspektu aktu decydowania przez wyborcę, który ma skłonność do wiązania przedmiotu głosowania z osobami zaangażowanymi w promowanie lub kwestionowanie propozycji. Instytucje demokracji bezpośredniej (przede wszystkim referendum) — podobnie jak i powszechne, bezpośrednie wybory na urząd prezydenta, notabene zaliczane przez Arenda Lijpharta do instytucji demokracji bezpośredniej — sprzyjają nasilaniu się zjawiska personalizacji sfery politycznej.

²⁷ Argumenty przeciwników i zwolenników referendum w piśmiennictwie polskim prezentują m.in.: B. Banaszak, *Porównawcze prawo konstytucyjne współczesnych państw demokratycznych*, Warszawa 2007, s. 253–254; E. Olejniczak-Szałowska, *Referendum lokalne...*, s. 27–28; M. Rachwał, *Demokracja bezpośrednia w procesie kształtowania się społeczeństwa obywatelskiego w Polsce*, Warszawa 2010, s. 88.

²⁸ H. Roussillon, *Les dangers du référendum*, [w:] *Référendum et démocratie*, dir. H. Roussillon, Toulouse 1998, s. 49–50.

²⁹ *Le référendum, quel avenir?*, éd. G. Conac, D. Maus, Paris 1990, s. 30 i nast.

³⁰ K. Zwierzchowski, *Referendum stanowe w USA*, Katowice 2002, s. 142.

³¹ M. Hauriou, *Précis de droit constitutionnel*, Paris 1929, s. 550.

³² J. Zakrzewska, *Spór o parlament w konstytuancjach Francji i Włoch po drugiej wojnie światowej*, Warszawa 1961, s. 103.

³³ M. Sobolewski, *Zasady demokracji burżuazyjnej i ich zastosowanie*, Warszawa 1969, s. 48.

Ponadto, w kontekście poglądów wyraźnie przedkładających demokrację przedstawicielską nad demokrację bezpośrednią podnosi się niejednokrotnie kwestię ich logicznej antynomii³⁴. Podkreśla się, że referendum może prowadzić do ograniczenia władzy parlamentu, a tym samym stanowić istotne zagrożenie dla demokracji przedstawicielskiej³⁵. W praktyce zaś referendum może się stać metodą unikania odpowiedzialności, uchylania się przed podejmowaniem niepopularnych, trudnych decyzji ze strony władz i elit politycznych³⁶; może też służyć jako metoda forsowania rozwiązań, dla których nie ma większości w parlamencie, stając się sposobem na blokowanie działalności tej większości lub wręcz na obchodzenie wyników wyborów. Możliwość odrzucenia przez obywateli przygotowanego przez organy władzy aktu normatywnego (np. zawetowania ustawy) wprowadza dodatkowy element niepewności w procesie decyzyjnym³⁷. Możliwość ta jest pochodną skądinąd „słusznego” prawa ludu do blokowania ustawodawstwa, które zdaniem tegoż (czy raczej większości) jest niezgodne z jego oczekiwaniami lub interesem³⁸. Jednak w skrajnym przypadku może to grozić inercją systemu, paraliżem procesu decyzyjnego w państwie. W zasadzie są to zastrzeżenia natury teoretycznej, bowiem analizy empiryczne raczej nie potwierdzają występowania w praktyce tego rodzaju problemów — o poważniejszym charakterze i przez dłuższy czas³⁹.

Argumentem przeciw instytucji głosowań referendalnych o wymiarze raczej praktycznym niż normatywnym (zatem przeciw praktycznemu ich stosowaniu, a nie samemu wprowadzaniu tej możliwości do porządku prawnego) są również duże koszty (finansowe, organizacyjne, społeczne) oraz czasochłonność tej procedury. Koszty te mogą przeważać nad zyskami płynącymi z minimalizacji „ryzyka zewnętrznego” podjęcia niewłaściwej decyzji⁴⁰. W określonych sytuacjach logiczną będzie rezygnacja z przeprowadzania takich głosowań. Może to być podyktowane szczególną dbałością o bezpieczeństwo, integralność terytorialną, jedność narodową, szybkość podejmowania decyzji.

W procesach decyzyjnych referendum stanowi fazę właściwą — dającą rozstrzygnięcie, czyli decyzję. Druga z kluczowych instytucji demokracji uczestniczącej, tj. ludowa inicjatywa ustawodawcza, oznacza natomiast fazę wstępną

³⁴ G. Sartori, *Teoria demokracji*, s. 344–345.

³⁵ P. Śpiewak, *Obietnice demokracji*, s. 89.

³⁶ J. Mordwilko, *Referendum gminne w świetle prawa i praktyki*, [w:] *Samorząd terytorialny. Zagadnienia prawne i administracyjne*, red. A. Piekara, Z. Niewiadomski, Warszawa 1998, s. 178.

³⁷ Zob. M. Callon, P. Lascoumes, Y. Barthe, *Agir dans un monde incertain: essai sur la démocratie technique*, Paris 2001.

³⁸ W. Linder, *Démocratie directe: la panacée?*, [w:] *Présent et avenir de la démocratie directe*, éd. J.-D. Delley, R.E. Germann, Genève 1994, s. 83.

³⁹ J.-D. Delley, C. Mascotto, *Parler des droits populaires. Les discours des élites, des sciences sociales et des juristes sur la démocratie directe*. Rapport au Fonds national suisse de la recherche scientifique, Genève 1997, s. 29.

⁴⁰ G. Sartori, *Teoria demokracji*, s. 268 i nast.

procesu decyzyjnego, która może, ale nie musi skutkować podjęciem rozstrzygnięcia. Właściwa decyzja będąca skutkiem inicjatywy jest podejmowana przez podmiot inny niż sam promotor wniosku. Instytucja ta jednak kryje w sobie duży potencjał partycypacji obywateli w ukierunkowywaniu, korygowaniu lub przyspieszaniu decyzji podejmowanych w sferze publicznej. Obszar wykorzystania tego instrumentu pozostaje w korelacji z funkcją ustawodawczą parlamentu (dotyczy poziomu ogólnokrajowego oraz projektów prawa powszechnie obowiązującego). W świetle przyjętych w Polsce uregulowań inicjatywa ludowa może jedynie uzupełniać, a nie zastępować parlament w roli prawodawcy (nie przewiduje się poddania takiego ludowego projektu ustawy z mocy prawa pod głosowanie powszechne).

W istocie wyważenie między dostępnymi procedurami decydowania publicznego jest pochodną przyjętego modelu rządów, uwarunkowań historycznych i kulturowych, uwzględniających w szczególności istnienie innych form wpływania i uczestniczenia obywateli w procesach decyzyjnych (poprzez działalność stowarzyszeń, organizacji grup interesów, samorządów, wielopoziomowych konsultacji społecznych i efektywnego społecznego komunikowania itp.).⁴¹

Wartością autoteliczną odwoływania się do instytucji demokracji bezpośredniej jest to, że „może służyć samym obywatelom, którzy biorą wówczas bezpośredni udział w procesie decyzyjnym, jak i elitom rządzącym, które w ten sposób legitymizują swoją władzę”⁴². Jednocześnie należy się zgodzić z poglądem Marii Marczewskiej-Rytko, że „sama w sobie demokracja bezpośrednia (...) nie stanowi panaceum na bolączki cywilizacji i niedostatki demokracji przedstawicielskiej”⁴³. O ile stosowanie instytucji referendum z reguły służy wzmocnieniu funkcjonalności systemu demokratycznego, pozwala na legitymizowanie przez suwerena rozstrzygnięć albo korygowanie ich kierunków rozmiągających się z wolą narodu, czasem zaś służy wyrażeniu potencjału reformatorskiego społeczeństwa i niwelowaniu dystansu między społeczeństwem a jego elitami politycznymi, to jednak jego nadużywanie może wywołać efekt niepożądany, czyli dewaluację instytucji⁴⁴; w konsekwencji może skutkować znużeniem obywateli, ich biernością i niechęcią do uczestnictwa⁴⁵. Liczne doświadczenia dowodzą, że zbyt częste stosowanie instytucji demokracji bezpośredniej, tworząc warunki permanentnej mobilizacji politycznej, wzbudza reakcję odwrotną — odrzucenie przez wyborców nadmiaru polityki.

Współczesne uwarunkowania technologiczne sprzyjają korzystaniu z mechanizmów demokracji uczestniczącej, poszerzając potencjalne pole ich aplikacji. Aktualnym wyzwaniem staje się perspektywa wdrażania najnowocześniejszych

⁴¹ W. Linder, *Démocratie directe...*, s. 83.

⁴² M. Marczevska-Rytko, *Demokracja bezpośrednia w teorii i praktyce politycznej*, Lublin 2001, s. 196–197.

⁴³ Tamże, s. 198.

⁴⁴ F. Hamon, *Le référendum: étude comparative*, Paris 1995, s. 195 i nast.

⁴⁵ G. Cotturi, *La transizione lunga*, Roma 1997 s. 162.

technologii (internet) do procesów konsultowania i rozstrzygania spraw publicznych. Takie mechanizmy, w fazie koncepcyjnej lub eksperymentalnej, są uwzględniane w procesach podejmowania kolektywnych decyzji⁴⁶.

9.2. Strona podmiotowa decydowania w trybie demokracji bezpośredniej

Podmiotem decydowania w ramach mechanizmów demokracji bezpośredniej jest suweren władzy politycznej i publicznej, czyli obywatele tworzący zbiorowy podmiot suwerenności⁴⁷. Konstytucja RP z 1997 r. ten pierwotny podmiot władzy określa jako naród. W art. 4 Konstytucji władza zwierzchnia jest explicite przypisana narodowi, który sprawuje ją przez swoich przedstawicieli lub bezpośrednio. Naród jest tu rozumiany jako ogół obywateli (zgodnie z określeniem zawartym w preambule), podstawą przynależności do narodu jest zatem fakt posiadania obywatelstwa polskiego. Suwerenność polityczna narodu urzeczywistnia się w prawie wyrażania swej woli. Obywatel jako członek zbiorowego podmiotu suwerenności w myśl art. 62 ust. 1 Konstytucji ma prawo udziału w referendum oraz wybierania swoich przedstawicieli do organów władzy państwowej i samorządowej. Ten przepis gwarantuje jednak obywatelom prawo do udziału w referendum, a nie prawo do referendum (prawo do wiążącego zainicjowania głosowania ludowego)⁴⁸. Podmiot zbiorowy jest władny wyrażać swą wolę, ale nie oznacza to władzy decydowania o zastosowaniu procedury pozwalającej na wyrażenie tejże woli⁴⁹. Prawo udziału w referendum oznacza prawo głosowania i tym samym decydowania w odniesieniu do sprawy poddanej pod takie głosowanie w pytaniu referendalnym. Prawo to przysługuje obywatelom polskim posiadającym czynne prawo wyborcze, którzy w dniu głosowania ukończyli 18 lat. Nie mają prawa udziału w referendum osoby pozbawione praw publicznych prawomocnym wyrokiem sądu lub pozbawione praw wyborczych orzeczeniem Trybunału Stanu, bądź ubezwłasnowolnione prawomocną decyzją sądu. W myśl regulacji ustawowej (ustawa o referendum ogólnokrajowym z dnia 14 marca 2003 r.) obywatele w drodze głosowania wyrażają swą wolę co do sposobu rozstrzygnięcia danej sprawy.

⁴⁶ Szerzej o projektach łączących ideę udziału obywateli z wykorzystaniem internetu, takich jak projekt „Mini-Dania” czy koncepcja „demarchii” J. Burnheima (przedstawiona w jego pracy *Is Democracy Possible? The alternative to Electoral Politics*, Cambridge 1985), zob. P. Śpiewak, *Obietnice demokracji*, s. 90–95.

⁴⁷ W doktrynie prawa wobec zbiorowości osób, którym przysługuje prawo do udziału w referendum, bywa stosowane pojęcie „zbiorowy podmiot suwerenności”; zob. B. Banaszak, *Prawo konstytucyjne*, Warszawa 2004, s. 220.

⁴⁸ Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 27 maja 2003 r., sygn. akt K 11/03.

⁴⁹ W tym kontekście uprawnione wydaje się zaklasyfikowanie referendum do instytucji demokracji semibezpośredniej, tak jak czyni to doktryna francuska (przy czym we Francji nie istnieje możliwość zarządzenia referendum na wniosek grupy obywateli, co jest przewidziane w prawie polskim).

Ograniczenia instytucji referendum jako mechanizmu decydowania bezpośredniego przez naród wynikają z wprowadzenia określonych wymogów frekwencji, która stanowi podstawę do uznania rozstrzygającego charakteru referendum (wymóg frekwencji ustalony został na poziomie 50 proc., z wyjątkiem referendum w sprawie zatwierdzenia zmian konstytucji). Zdeterminowany normatywnie sposób uznawania referendum za wiążące opiera się na założeniu, że dla obowiązywania rozstrzygnięcia konieczny jest udział w decydowaniu określonej liczby osób uprawnionych, tworzących zbiorowy podmiot decyzyjny. W kwestii uznania referendum za ważne orzeka Sąd Najwyższy po rozpatrzeniu ewentualnych protestów wyborczych.

Rozważając kwestię podmiotowości w procedurze referendum, należy jednak uwzględnić nie tylko sam akt decydowania (głosowania), ale również akt inicjowania referendum (referendum fakultatywnego). Przyjmuje się, że podmiotem uprawnionym do odwołania się do rozstrzygnięcia ludowego może być autor aktu normatywnego, inny organ władzy lub część korpusu wyborczego (grupa obywateli)⁵⁰. Podmiotem, który ma władzę decydowania o rozpisaniu referendum, jest Sejm, podejmujący uchwałę bezwzględną większością głosów, albo prezydent, działający za zgodą Senatu wyrażaną również bezwzględną większością. W konsekwencji tak przyjętej formuły instytucja ta pozostaje w zasięgu decyzji większości parlamentarnej (a nie opozycji). W polskich rozwiązaniach przyjęto, że podmiotem uprawnionym do wnioskowania o przeprowadzenie referendum może być Prezydium Sejmu, komisja sejmowa, grupa posłów (co najmniej 69), Senat, Rada Ministrów, a także grupa obywateli (500 tys. uprawnionych), jednak decyzja o zarządzeniu referendum na skutek takiego wniosku należy zawsze do większości sejmowej. Podmiotowość suwerena politycznego (korpusu wyborczego) jest zatem w tym aspekcie ograniczona przez podmiotowość przypisaną ciału przedstawicielskiemu.

Ustawa o referendum przewidziała (podobnie jak czyniła to poprzednia ustawa, z 1995 r.) prawo obywateli do wystąpienia z inicjatywą ludową w sprawie przeprowadzenia referendum. Na podstawie uregulowań ustawowych grupa pięciuset tysięcy obywateli, występując z inicjatywą ludową, może wnioskować o przeprowadzenie referendum ustawodawczego. Wniosek taki nie pociąga jednak za sobą obowiązku jego przeprowadzenia. O skuteczności inicjatywy rozstrzyga Sejm, który ma co prawda obowiązek rozpatrzenia wniosku, ale nie ma już obowiązku nadania mu biegu i zarządzenia referendum. Pod ludowym wnioskiem o rozpisanie referendum powinny zostać złożone podpisy obywateli polskich posiadających czynne prawo wyborcze do Sejmu, którzy w dniu głosowania mieli ukończone 18 lat. Przyjęta wymagana liczba wyborców popierających wniosek jest relatywnie duża (jest pięciokrotnie większa od wymaganej liczby podpisów wyborców popierających ludową inicjatywę ustawodawczą czy też kandydata w wyborach prezydenckich).

⁵⁰ J.-F. Aubert, *Le référendum populaire*, „Revue de droit suisse” 1972, nr 5, s. 481.

Kolejną ważną instytucją umożliwiającą bezpośredni udział obywateli w procesach decyzyjnych, która została wprowadzona do polskiego porządku konstytucyjnego w 1997 r., jest ludowa (obywatelska) inicjatywa ustawodawcza⁵¹. Jej ustanowienie miało na celu włączenie grupy obywateli mających status wyborców do zbioru podmiotów mogących wszczynać procedurę ustawodawczą. Przy czym zawarte w konstytucji sformułowanie, że inicjatywa ustawodawcza „przysługuje również” stu tysiącom obywateli, świadczy o tym, iż jest ona potraktowana przez ustawodawcę jako procedura uzupełniająca, rezerwowa. W konsekwencji — zgodnie z intencją konstytucji — instytucja ta nie odgrywa szczególnie istotnej roli ani w logice funkcjonowania systemu (rola główna i decydująca przypada parlamentowi), ani w praktyce ustrojowej (relatywnie niewielka jest liczba projektów wnoszonych przez obywateli, a całkiem znikoma — liczba uchwalonych).

W przypadku inicjatywy ustawodawczej podmiotem uprawnionym do jej wniesienia jest grupa stu tysięcy obywateli. Jest ona mniej liczna od grupy, której wystąpienia wymaga się we wniosku o przeprowadzenie referendum. A zatem inicjatywa ustawodawcza jest narzędziem łatwiej osiągalnym ze względu na ustalony pułap, który — biorąc pod uwagę zarówno liczbę bezwzględną, jak i procent ogółu wyborców — na tle innych państw europejskich nie należy do wygórowanych⁵². Warto dodać, że ten pułap liczbowy jest identyczny z poparciem wymaganym z punktu widzenia skuteczności zgłoszenia kandydatury w wyborach prezydenckich. Doświadczenie pokazuje, że rozwiązanie to pozwala na zgłoszenie kandydatur spoza największych partii politycznych. Można zatem wnioskować, że również inicjatywa pozostaje w zasięgu grupy obywateli niezorganizowanej w formie partii politycznej. W niektórych krajach szerzy się praktyka „zawłaszczania” inicjatywy obywatelskiej przez partie polityczne (zjawisko to jest charakterystyczne dla funkcjonowania włoskiego systemu politycznego)⁵³. Częściej jednak, jak pokazują to również doświadczenia polskie, inicjatywa ustawodawcza jest efektem aktywności prężnej, zorganizowanej grupy interesów (np.: projekt ustawy o zmianie ustawy o zawodach pielęgniarstwa i położnej, podwyższający wynagrodzenia dla tych grup zawodowych; projekt ustawy o zmianie ustawy o pośrednictwie ubezpieczeniowym; podjęta przez leśników inicjatywa przeprowadzenia referendum w sprawie prywatyzacji i repywatyzacji lasów należących do Skarbu Państwa). Oczywiście nierzadko w poparcie dla inicjatywy, za którą stoi określona grupa interesu, angażują się również partie polityczne.

⁵¹ Zob.: S. Grabowska, *Instytucja ogólnokrajowej inicjatywy ludowej w wybranych państwach europejskich*, Rzeszów 2005; też, *Formy demokracji bezpośredniej w wybranych państwach europejskich*, Rzeszów 2009, s. 150 i nast.

⁵² P. Uziębło, *Ustawa z 1999 r. o wykonywaniu inicjatywy ustawodawczej przez obywateli*, „Przegląd Sejmowy” 2000, nr 4, s. 51. Np. w Hiszpanii pułap ten wynosi 500 tys. wyborców, a we Włoszech tylko 50 tys. wyborców.

⁵³ Zob. P.V. Uleri, *Italy: Referendums and Initiatives from the Origins to the Crisis of a Democratic Regime*, [w:] *The Referendums Experience in Europe*, ed. M. Gallagher, P.V. Uleri, Basingstoke 1996, s. 116.

Regulacja, która określa, komu przysługuje prawo poparcia inicjatywy ustawodawczej, nie budzi większych wątpliwości. Uprawnienie to jest w świetle przepisów tożsame z czynnym prawem wyborczym do Sejmu. Spełnione powinny być zatem dwie przesłanki: obywatelstwa oraz wieku. O ile w odniesieniu do wyborów wymóg ukończenia 18 lat jest wystarczająco precyzyjnie określony, to w przypadku prawa do inicjatywy ustawodawczej nie zostało do końca sprecyzowane, w którym momencie należy mieć ukończone 18 lat: czy w chwili złożenia podpisu pod inicjatywą, czy w chwili jej wniesienia do Sejmu, czy w jeszcze innym momencie. W literaturze przedmiotu sugeruje się to pierwsze rozwiązanie⁵⁴. W przepisach Konstytucji (art. 62 ust. 2) zostało wprowadzone ograniczenie prawa wykonywania inicjatywy ustawodawczej w stosunku do osób ubezwłasnowolnionych orzeczeniem sądu lub pozbawionych praw publicznych albo wyborczych (orzeczeniem Trybunału Stanu). Nie jest natomiast rozstrzygnięta kwestia korzystania z tego prawa przez obywateli polskich mieszkających poza terytorium Polski⁵⁵.

Ponadto uprawnienie zbiorowego podmiotu, jakim jest grupa obywateli, nie obejmuje inicjatywy ustawodawczej w zakresie wszystkich spraw (wyłączone zostały niektóre materie), tym samym konstytucja wyraźnie różnicuje uprawnienia w wykonywaniu przezeń inicjatywy ustawodawczej w stosunku do innych podmiotów.

Uprawnienie grupy obywateli do wniesienia projektu ustawy jest potencjalnie niezwykle doniosłym instrumentem demokracji uczestniczącej, chociaż nie oznacza uprawnienia do decydowania, a jedynie daje pewne możliwości udziału w procesie decyzyjnym (w tym przypadku legislacyjnym) innego podmiotu. Dostrzegając znaczenie tej instytucji, Zbigniew Witkowski podkreśla, że „suweren uzyskuje w ten sposób dodatkową możliwość partycypowania w procesie tworzenia (...) prawa w postaci ustawy”⁵⁶.

Dostępność instrumentów demokracji semibezpośredniej została również zagwarantowana podmiotom działającym na poziomie subnarodowym (lokalnym). Przewidziane w regulacjach ustawowych referendum lokalne oferuje obywatelom możliwość wypowiedzania się w sprawach polityki dotyczącej życia wspólnot terytorialnych.

Uprawnionymi do uczestnictwa w głosowaniu referendalnym na poziomie lokalnym są członkowie wspólnoty samorządowej, którzy posiadają czynne prawa wyborcze. Status członka wspólnoty samorządowej przysługuje każdemu obywatelowi polskiemu posiadającemu stałe miejsce zamieszkania na obszarze danej jednostki (gminy, powiatu, województwa), przy czym prawo uczestniczenia w procesie decydowania przynależy osobom, które spełniają wymogi ustawa-

⁵⁴ J. Szymanek, *Ludowa inicjatywa ustawodawcza (uwagi de lege lata)*, „Państwo i Prawo” 2000, z. 3, s. 54.

⁵⁵ M. Jabłoński, *Wynik referendum a zasada dyskontynuacji prac Sejmu*, „Acta Universitatis Wratislaviensis”. Przegląd Prawa i Administracji, t. 41, Wrocław 1998, s. 98.

⁵⁶ *Prawo konstytucyjne*, red. Z. Witkowski, Toruń 2006, s. 211.

we (posiadają prawa wyborcze)⁵⁷. Uczestnicy referendum są podmiotem władzy w danej jednostce samorządowej, w tym znaczeniu, że stanowią zbiorowy podmiot, który bezpośrednio rozstrzyga sprawy publiczne. Zakres podmiotowy rozstrzygnięć nie musi dotyczyć wyłącznie mieszkańców danej jednostki samorządu terytorialnego, chyba że rozstrzygnięcie dotyczy samoopodatkowania się mieszkańców, wtedy podmiotem samoopodatkowania mogą być wyłącznie mieszkańcy danej gminy⁵⁸.

Coraz częściej do mechanizmów decydowania publicznego są włączane różne formy konsultacji społecznych. Konsultacje społeczne nie stanowią instytucji demokracji bezpośredniej sensu stricto, jednak podlegają one procesowi instytucjonalizacji, unormowaniom prawnym, a ich faktyczna rola w systemie decyzyjnym stopniowo wzrasta. Konsultacje społeczne we wspólnotach samorządowych są formą wyrażania opinii mieszkańców (lub innych kategorii osób, np. członków korporacji i grup zawodowych). Wyniki takich konsultacji nie są wiążące dla organów gminy, powiatu czy samorządu województwa, choć organy samorządu powinny je brać pod uwagę przy podejmowaniu rozstrzygnięć, jako że dają one wyraz opinii uzyskanej w ramach procedur partycypacji społecznej. W określonych sprawach konsultacje społeczne mogą mieć charakter obligatoryjny. W przypadku gdy działanie rady (innego organu) jest warunkowane przeprowadzeniem konsultacji, niespełnienie tego warunku powoduje nieważność podjętego aktu. Przepisy ustaw samorządowych przewidują, że to właściwy organ uchwałodawczy powinien określić tryb i zasady przeprowadzania konsultacji (m.in. zasady uznania konsultacji za ważne, określenie wymogów frekwencji itp.). Powinny także zostać wprowadzone uregulowania dotyczące informowania, publikowania czy podawania do opinii publicznej rezultatów konsultacji. Przepisy te mają jednak charakter postulatywny, nie zaś obligujący organy samorządu do wprowadzenia takich regulacji.

9.3. Strona przedmiotowa decydowania w trybie demokracji bezpośredniej

Na treść decydowania w trybie demokracji bezpośredniej może się składać pojedyncze rozstrzygnięcie w określonej sprawie (skutkujące włączeniem do porządku prawnego określonego aktu normatywnego), ale również wybór ogólnego celu, kierunku działania (stanowiące dyrektywę wiążącą prawnie lub niewiążącą prawnie, jednak zazwyczaj o znaczeniu politycznym). Zakres rzeczowy decydowania w ramach poszczególnych instytucji demokracji bezpośredniej określają normy konstytucyjne i ustawowe.

Przedmiotem referendum ogólnokrajowego w myśl art. 125 ust. 1 Konstytucji mogą być sprawy o szczególnym znaczeniu dla państwa. Konstytucyjna regulacja

⁵⁷ E. Olejniczak-Szałowska, *Referendum lokalne...*, s. 81.

⁵⁸ Tamże, s. 88.

materii referendum zawiera zatem mało precyzyjne określenie. W literaturze przedmiotu pojawiają się wąskie interpretacje sformułowania zawartego w konstytucji, zgodnie z którymi mają to być sprawy o szczególnym znaczeniu nie dla obywateli, a tylko dla państwa. Jeśli zaś państwo jest rozumiane jako „zespół instytucji i ludzi występujących w jego imieniu”, to przedmiotem referendum może być wyłącznie sprawa, która ma szczególne znaczenie dla tych instytucji i podmiotów⁵⁹. Wówczas referendum staje się narzędziem nie tylko stosowanym przez instytucje państwowe (przede wszystkim to organom państwa konstytucja przyznaje prawo decydowania o przeprowadzeniu referendum), ale i wobec nich służebnym. Taka wąska wykładnia napotyka głosy krytyki, które mówią, że referendum będące wyrazem woli suwerena ma na celu realizację dobra wspólnego. W tak szerokim rozumieniu materia referendum może obejmować wszelkie sprawy mające szczególne znaczenie zarówno dla państwa, jak i dla obywateli, dla których Rzeczpospolita jest dobrem wspólnym⁶⁰.

Ustawodawca nie dokonał enumeratywnego wyliczenia spraw, pozwalając na szerokie rozumienie zakresu przedmiotowego referendum. Można jednak założyć, że do spraw tych w szczególności mogą należeć regulacje konstytucyjne, kwestie ustrojowe państwa, przyzwolenie na stosowanie nowoczesnych technik i technologii, wyznaczanie standardów etycznych, rozstrzygnięcia o konkretnych sprawach publicznych⁶¹. Przepisy nie dają jednak podstaw do uchwalenia ustawy w drodze głosowania ludowego (nie wprowadzono instytucji tzw. ustaw referendalnych)⁶².

Dwie kwestie zostały wyszczególnione w przepisach konstytucji jako właściwe do fakultatywnego zastosowania instytucji referendum. Przepisy prawa przewidują fakultatywne referendum zatwierdzające zmianę konstytucji. Przedmiotem głosowania może być zatem przyjęcie gotowego tekstu ustawy zmieniającej konstytucję, uchwalonego uprzednio przez izby parlamentu. Przeprowadza się referendum, jeżeli rewizja dotyczy przepisów rozdziału I, II lub XII. Procedura zatwierdzania zmian konstytucji w trybie referendum jest jednak uruchamiana dopiero na wniosek jednego z uprawnionych podmiotów, do których zalicza się 1/5 ustawowej liczby posłów, Senat i Prezydenta RP (art. 235 ust. 1).

Zgodnie z art. 90 ust. 3 Konstytucji przewiduje się także możliwość przeprowadzenia referendum w sprawie wyrażenia zgody na ratyfikację umowy międzynarodowej. W tym przypadku również dopuszczono procedurę fakultatywną. Przepis ten został zastosowany w procesie referendalnego decydowania o akcesji Polski do UE w 2003 r.

Ustawa o referendum ogólnokrajowym z 2 kwietnia 2003 r. nie wprowadza dodatkowych ustaleń precyzujących sprawy, w których przedmiocie może zostać przeprowadzone referendum. Zawiera jednak pewne dyspozycje ograniczające

⁵⁹ M. Jabłoński, *Wynik referendum...*, s. 125.

⁶⁰ S. Grabowska, *Formy demokracji bezpośredniej...*, s. 206–207.

⁶¹ Tamże, s. 87.

⁶² L. Garlicki, *Referendum*, [w:] *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz*, cz. 2, Warszawa 2001, s. 7.

materię referendum. Odnoszą się one do referendum, które zostało przeprowadzone na wniosek grupy obywateli (z inicjatywy ludowej). W takim przypadku referendum nie może dotyczyć wydatków i dochodów państwa, obronności oraz amnestii. Ponadto referendum może dotyczyć tylko spraw regulowanych wyłącznie w drodze ustawy.

Praktyka stosowania instytucji referendum wyprzedzała obowiązujące uregulowania prawne⁶³. Po 1989 r. zostały przeprowadzone trzy głosowania, w latach: 1996, 1997 i 2003. Przeprowadzone głosowania dwa razy miały charakter wiążący, ale tylko raz w głosowaniu wzięła udział ponad połowa uprawnionych do głosowania. Przeprowadzone referenda dotyczyły różnych materii, np. sprawy uwłaszczenia obywateli, przyjęcia konstytucji oraz ratyfikacji umowy międzynarodowej o przystąpieniu do UE. W 1996 r. pod głosowanie powszechne poddano sprawę uwłaszczenia obywateli, przedstawiając cztery pytania. W referendum wzięło udział 32,4 proc. uprawnionych, na trzy postawione pytania pozytywnie („tak”) odpowiedziało od 88,3 proc. do 94,5 proc. głosujących, a na jedno z nich (dotyczące świadectw udziałowych Narodowych Funduszy Inwestycyjnych) — 21,8 proc. To referendum nie miało wiążącego charakteru ze względu na zbyt niską frekwencję. Zgodnie z ustawą konstytucyjną z 23 kwietnia 1992 r. o trybie przygotowania i uchwalenia Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej konieczne było przeprowadzenie referendum zatwierdzającego uchwaloną nową ustawę zasadniczą. Referendum konstytucyjne odbyło się w 1997 r. Za przyjęciem konstytucji opowiedziało się 52,7 proc. głosujących, a frekwencja w referendum wyniosła 42,8 proc., głosowanie miało więc moc rozstrzygającą. Przepis art. 90 ust. 3 Konstytucji, przewidujący referendum w sprawie upoważnienia do ratyfikacji umowy międzynarodowej, został zastosowany w związku z akcesją Polski do UE. W referendum przeprowadzonym 7 i 8 czerwca 2003 r. w sprawie zgody na ratyfikację traktatu wzięło udział 58,8 proc., za ratyfikacją opowiedziało się 77,4 proc. głosujących, referendum miało więc charakter wiążący i rozstrzygający. Trzy przeprowadzone głosowania stanowią niewielką część propozycji wykorzystania instytucji referendum w rozstrzyganiu spraw publicznych. W latach 1990–2006 zostały zgłoszone dwadzieścia trzy inicjatywy w sprawie przeprowadzenia referendum: osiemnaście poselskich, cztery obywatelskie i jedna prezydencka⁶⁴. W przeważającej większości inicjatywy te zostały odrzucone przez parlament, a jedynie w trzech wyżej wymienionych przypadkach procedura legislacyjna skutkowałą zarządzeniem referendum.

⁶³ W Polsce w latach 1945–1989 były przeprowadzone dwa głosowania powszechne: w 1946 r. referendum w sprawie zmian ustrojowych — likwidacji senatu, reformy rolnej i Ziem Odzyskanych, oraz w 1987 r. referendum w sprawie reform politycznych i gospodarczych. W obu przypadkach referenda miały osiągnąć określony cel polityczny: legitymizować działania władzy. Wyniki pierwszego z głosowań zostały sfalszowane, natomiast w drugim przypadku frekwencja nie osiągnęła wymaganego minimum a rezultat nie zahamował procesu delegitymizacji ówczesnej władzy.

⁶⁴ A.K. Piasecki, *Demokracja bezpośrednia w Polsce po 1989 roku*, „Przegląd Sejmowy” 2006, nr 1, s. 26.

Odnosnie do przedmiotu obywatelskiej inicjatywy ustawodawczej Konstytucja stanowi, że może nim być wyłącznie projekt ustawy. W ramach tak skonstruowanej inicjatywy ludowej (obywatelskiej) jej przedmiot został określony przede wszystkim co do formy — musi nią być projekt ustawy, a zatem tekst spełniający wymogi stawiane aktom ustawowym. Uregulowania prawne w sposób negatywny określają również przedmiot takiej inicjatywy ustawowej. Po pierwsze, nie może ona dotyczyć spraw zastrzeżonych w Konstytucji dla innych podmiotów posiadających prawo inicjatywy ustawodawczej. Zgodnie z art. 221 Konstytucji wyłączne prawo inicjatywy ustawodawczej w zakresie ustaw: budżetowej, o przewidywanym budżetowym, o zaciąganiu długu publicznego oraz o udzielaniu gwarancji finansowych przez państwo przysługuje rządowi. Po drugie, Konstytucja nie przewiduje prawa wniesienia w drodze inicjatywy ustawodawczej projektów ustaw konstytucyjnych (w art. 235 Konstytucji w enumeratywnym wykazie podmiotów uprawnionych do wnoszenia wniosków o zmianę Konstytucji nie została wymieniona grupa obywateli). Z lektury Konstytucji wynika zatem, że obywatelska inicjatywa ustawodawcza ogranicza się do ustaw i jest to tzw. inicjatywa zwykła (dotyczy ustaw zwykłych).

Od wejścia w życie przepisów o obywatelskiej inicjatywie ustawodawczej zostało złożonych dziewiętnaście ludowych projektów ustaw (przy czym aż 62 razy dochodziło do próby wniesienia projektu ustawy, z czego tylko 30 proc. było skutecznych). Siedem projektów zostało uchwalonych w formie ustawy i promulgowanych (w większości uchwalone ustawy nie realizowały jednak podstawowych założeń projektów)⁶⁵. Osiem projektów oczekuje na rozpatrzenie. Jeden projekt ustawy został uchwalony przez Sejm, a w wyniku odrzucenia przez Senatu ostatecznie nie został przyjęty.

Normatywny wymiar referendum lokalnego został określony w konstytucji i w dwóch ustawach — z 1991 i 2000 r. (oraz w ustawach o samorządzie terytorialnym). Dorobek ten powiększa orzecznictwo sądowe, które poprzez takie wyroki, jak wydany przez NSA w 1997 r. w sprawie referendum jako instytucji najwyższej władzy lokalnej, oraz poprzez wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 2003 r. wpływa na ustawodawstwo i kształtuje standardy empiryczne głosowań⁶⁶. Przepisy prawa regulują przedmiot referendum lokalnego odmiennie dla referendum obligatoryjnego i fakultatywnego. Ścisłe określony został przedmiot referendum obligatoryjnego. Dotyczyć ono może dwóch kategorii spraw rozstrzyganych wyłącznie w trybie referendum: sprawy odwołania organu samorządu terytorialnego pochodzącego z wyborów bezpośrednich oraz sprawy samoopodatkowania się mieszkańców gminy na cele publiczne. Inaczej ustawodawca odniósł się do przedmiotu referendum fakultatywnego, jedynie w ogólny sposób określając jego przedmiot. W myśl przepisu Konstytucji (art. 170) członkowie wspólnoty samorządowej mają

⁶⁵ *Inicjatywa ustawodawcza obywateli: ustawa z dnia 24 czerwca 1999 r. z komentarzem*, wstęp i komentarz P. Uziębło, Warszawa 2008, s. 25.

⁶⁶ A.K. Piasecki, *Demokracja bezpośrednia w Polsce lokalnej. Błędny model, zła praktyka*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2005, nr 3, s. 82.

prawo decydowania w drodze referendum o sprawach dotyczących tej wspólnoty⁶⁷. Dyspozycje zawarte w trzech ustawach samorządowych przed ich nowelizacją w ustawie referendalnej z 2000 r. w różny sposób precyzowały przedmiot referendum. Nowelizacja z 2000 r. bliżej zdefiniowała przedmiot referendum jako sprawę dotyczącą wspólnoty, mieszczącą się w zakresie zadań i kompetencji organów danej jednostki. Orzeczenie Trybunału Konstytucyjnego z 26 lutego 2003 r. zawierało stwierdzenie, że mieszkańcy powinni mieć prawo decydowania w referendum o wszystkich sprawach ważnych dla wspólnoty (nie tylko pozostających w zakresie zadań jednostek samorządu terytorialnego). Wyrok ten sprawił, że możliwe są referenda w sprawie zmiany granic administracyjnych gminy (wcześniej dopuszczalne były tylko konsultacje) czy lokalizacji autostrad⁶⁸.

Praktyka ustrojowa w odniesieniu do wykorzystania instytucji referendum lokalnego pozwala na wyodrębnienie głównych obszarów tematycznych, którymi są sprawy odwołania organów samorządu pochodzących z wyborów oraz samoopodatkowania się obywateli. Badania empiryczne dowodzą, że w coraz większym stopniu wykorzystuje się mechanizmy decydowania bezpośredniego na poziomie lokalnym. W latach 1992–2009 przeprowadzono w Polsce ok. 600 referendów lokalnych. Statystyki wykazują, że w większości są to referenda w sprawie odwołania organu władzy lokalnej (85 proc.)⁶⁹. W ramach procesów decyzyjnych na poziomie lokalnym coraz częściej jest też przeprowadzane referendum fakultatywne. Tego typu referenda inicjowały dotąd głównie grupy obywateli, rzadko z tego prawa korzystały organy władz samorządowych. Gros przeprowadzonych głosowań dotyczyło sprawy przynależności administracyjnej jednostek oraz gospodarowania odpadami. W latach 1990–2003 referenda fakultatywne były zorganizowane w ok. trzydziestu gminach⁷⁰.

Ponadto na poziomie lokalnym mogą być przeprowadzane w różnych sprawach konsultacje społeczne. Z art. 5a ustawy gminnej wynika, że konsultacje jako forma obligatoryjna mogą mieć miejsce wówczas, gdy przewiduje to ustawa (nie tylko o samorządzie gminnym). Ponadto konsultacje należy przeprowadzać „w innych sprawach ważnych dla gminy”. Do kompetencji rady gminy należy określenie, jakie sprawy mają „ważny” charakter. Rada może to uczynić każdorazowo dla danego przypadku albo w sposób ogólny w wydanych przez siebie przepisach „o zasadach i trybie przeprowadzania konsultacji”. Natomiast obligatoryjnie winny być przeprowadzane konsultacje przy zmianie granic gminy. Podobny obowiązek istnieje przy tworzeniu jednostek pomocniczych. Wymóg konsultacji może się pojawiać w aktach wykonawczych (m.in. na podstawie rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 9 sierpnia 2001 r. w sprawie trybu postępowania przy składaniu wniosków dotyczących tworzenia, łączenia,

⁶⁷ E. Olejniczak-Szałowska, *Referendum lokalne...*, s. 88–90.

⁶⁸ A.K. Piasecki, *Demokracja bezpośrednia w Polsce po 1989 roku*, s. 21.

⁶⁹ Tegoż, *Lokalna demokracja bezpośrednia w państwach europejskich*. Referat wygłoszony podczas I Ogólnopolskiego Kongresu Politologii, Warszawa 2009.

⁷⁰ Zob. tegoż, *Referenda w III RP*, Warszawa 2005, s. 129.

dzielenia, znoszenia i ustalania granic gmin, nadawania gminie statusu miasta, ustalania i zmiany nazw gmin i siedzib ich władz oraz dokumentów wymaganych w tych sprawach). Obligatoryjną formę konsultacji z mieszkańcami zainteresowanej miejscowości przewiduje również art. 8 ustawy z dnia 29 sierpnia 2003 r. o urzędowych nazwach miejscowości i obiektów fizjograficznych. Konsultacje społeczne stanowią potencjalnie istotny element procesów decydowania i zarządzania wspólnotami lokalnymi. W Polsce stopniowo upowszechnia się wykorzystywanie tych rozwiązań.

9.4. Strona proceduralna decydowania w trybie demokracji bezpośredniej

Procedurę decydowania z wykorzystaniem instytucji demokracji bezpośredniej ustalono odrębnie dla referendum i dla inicjatywy ludowej, jednak można w nich dostrzec pewną cechę wspólną. W świetle uregulowań konstytucyjnych i ustawowych przyjętych w Polsce obie instytucje przybierają w istocie formę półbepośrednią ze względu na powiązanie trybu decydowania przez obywateli z decydowaniem realizowanym przez inne uprawnione podmioty czy organy. W żadnym z tych rozwiązań zbiorowy suweren nie jest zdolny do autonomicznego i pełnego dysponowania instrumentami decydowania ani nie ma zagwarantowanego uczestniczenia w całym procesie decyzyjnym.

W procesie decydowania w trybie referendum w sprawach o szczególnym znaczeniu dla państwa obowiązuje dwuetapowa procedura. Pierwszym etapem, inicjującym tę procedurę, jest uchwała Sejmu w sprawie zarządzania referendum. Sejm podejmuje takie postanowienie z własnej inicjatywy, a także na wniosek Senatu, Rady Ministrów lub obywateli. Stosowna uchwała jest podejmowana bezwzględną większością głosów w obecności co najmniej połowy ustawowej liczby posłów. Drugim podmiotem uprawnionym do zarządzania referendum jest prezydent, jeśli zgodę wyrazi Senat w uchwale przyjętej bezwzględną większością głosów w obecności co najmniej połowy ustawowej liczby członków tej izby. To właśnie ten etap rozstrzyga o charakterze przyjętych rozwiązań, które dowodzą pewnej powściągliwości w angażowaniu suwerena w procedury decyzyjne. Wybór przedmiotu głosowania, ustalenie treści pytań (wniosek o przeprowadzenie referendum powinien zawierać propozycję pytań lub wariantów rozwiązania), termin głosowania (moment i wybór opcji jedno- lub dwudniowego głosowania) zależy od woli uprawnionego organu. Każdy z tych elementów składowych treści decyzji o przeprowadzeniu referendum ma istotne znaczenie i może wpływać na jego wynik. Praktyka ustrojowa dowodzi, że referendum *de facto* jest narzędziem pozostającym w gestii organów władzy⁷¹. Sprawa zastosowania referendum

⁷¹ Istotę problemu oddaje użyte przez Gordona Smitha określenie „referendum kontrolowane” (rządzący decydują, czy i w którym momencie odbędzie się głosowanie oraz jak będą sformułowane pytania). Za: M. Rachwał, *Demokracja bezpośrednia...*, s. 312.

rozstrzyga się często między siłami politycznymi: większością parlamentarną i opozycją (także pozaparlamentarną). Znamienny jest fakt, że żaden spośród dotychczas zgłoszonych wniosków obywatelskich o przeprowadzenie referendum nie zyskał aprobaty wyrażonej w stosownej uchwale Sejmu.

Niezwyczajnie istotnym z punktu widzenia konstrukcji referendum jako instytucji demokracji bezpośredniej uszczegółowieniem przepisów konstytucji jest ustawa o referendum, która stanowi, że jednym z podmiotów uprawnionych do występowania z inicjatywą referendalną jest grupa co najmniej pięciuset tysięcy obywateli (art. 63). Procedura zgłoszenia stosownej inicjatywy przez obywateli została poddana szczegółowej regulacji. W myśl ustawy uprawniony do wniesienia wniosku jest pełnomocnik grupy inicjatywnej, wybrany przez pierwszych piętnaście osób, które poparły wniosek swoim podpisem. Zadaniem pełnomocnika jest przygotowanie listy do zbierania podpisów, zgodnej z uchwałą Państwowej Komisji Wyborczej, zawierającej nazwę przedmiotu referendum oraz wykaz pytań lub propozycji rozwiązań. Po zebraniu wymaganej liczby podpisów pełnomocnik przesyła Marszałkowi Sejmu wniosek o przeprowadzenie referendum. Po otrzymaniu wniosku obowiązkiem marszałka jest powołanie komisji, która dokona weryfikacji wniosku od strony formalnej⁷². Gdy istnieją uchybienia, marszałek przekazuje pełnomocnikowi decyzję o nieprzyjęciu wniosku, nakazując jego uzupełnienie, które powinno nastąpić w ciągu czternastu dni od jego otrzymania. Pełnomocnik może wycofać wniosek, naprawić błędy lub — nie zgadzając się z decyzją — skierować odwołanie do Sądu Najwyższego, który w ciągu trzydziestu dni musi podjąć ostateczną decyzję. W przypadku gdy wniosek jest prawidłowy lub też po wyroku Sądu Najwyższego uznającego skargę za zasadną, marszałek kieruje wniosek pod obrady Sejmu⁷³. Pierwsze czytanie obywatelskiego wniosku o zarządzenie referendum odbywa się podczas plenarnego posiedzenia Sejmu. Pełnomocnik uzasadnia projekt, nad którym odbywa się dyskusja i głosowanie. Do przyjęcia wniosku niezbędne jest poparcie bezwzględnej większości głosujących w obecności co najmniej połowy ustawowej liczby posłów. Po przyjęciu wniosku przez Sejm marszałek kieruje go do komisji w celu przygotowania i przedstawienia projektu uchwały o przeprowadzeniu referendum. Zadaniem komisji jest opracowanie prawne wniosku, natomiast nie może ona ingerować w zakres przedmiotowy ani w merytoryczną treść pytań lub wariantów rozwiązań. Po zakończeniu pracy komisja przedstawia uchwałę Sejmowi, który bezwzględną większością głosów w obecności minimum połowy ustawowej liczby posłów decyduje o przeprowadzeniu referendum. Powszechnie głosowanie musi zostać przeprowadzone w ciągu dziewięćdziesięciu dni od daty uchwały sejmowej⁷⁴.

⁷² Aby wniosek został przyjęty, musi zawierać: propozycje pytań lub wariantów rozwiązań w sprawie poddanej pod głosowanie, wykaz obywateli popierających inicjatywę, zawierający ich imiona i nazwiska, adresy zameldowania, numery ewidencyjne oraz własnoręczne podpisy, a także uzasadnienie przeprowadzenia referendum.

⁷³ S. Grabowska, *Instytucja ogólnokrajowej inicjatywy ludowej...*, s. 172, 181–182.

⁷⁴ Tamże, s. 186–187.

Fazą właściwą procedury decydowania w trybie referendum jest głosowanie powszechne. Przepisy ustawy o referendum przewidują, że głosowanie może odbywać się w ciągu jednego dnia lub dwóch dni. W zakresie szczegółowych kwestii przeprowadzania głosowania referendalnego ustawa stosuje odniesienia do obowiązujących ordynacji wyborczych. Ustawa precyzuje również zasady prowadzenia kampanii referendalnej, jej finansowania, dostępu do mediów publicznych.

Sam udział w referendum polega na oddaniu głosu przez osobę uprawnioną na odpowiednio przygotowanej karcie do głosowania, zawierającej m.in. pytania lub warianty rozwiązań poddanych rozstrzygnięciu⁷⁵. Głosujący nie ma możliwości wprowadzania zmian w treści zaproponowanych rozwiązań, przy czym dopisanie przez niego własnych pytań i uwag nie stanowi przesłanki do unieważnienia oddanego głosu. W praktyce głosowanie zasadza się na udzieleniu odpowiedzi „tak” lub „nie” na postawione pytania lub na wyborze pomiędzy przedstawionymi wariantami rozwiązań⁷⁶. Decydowanie w procedurze referendalnej charakteryzuje brak możliwości prowadzenia negocjacji w sprawie wyeliminowania tej części przepisów, które budzą kontrowersje, i przyjęcia rozwiązań pośrednich, kompromisowych. Formuła rozstrzygania referendalnego opiera się na ustaleniu arytmetycznej większości zwolenników danego rozwiązania i ignorowaniu woli pozostałej mniejszości (może to grozić „tyranią większości”). Z przyjętej procedury głosowania referendalnego wynikają ponadto szczególne skutki uczestnictwa w nim osób uprawnionych. Zapadnięcie rozstrzygnięcia uzależnia się najczęściej od osiągnięcia określonej w konstytucji lub ustawie większości (zwykłej większości głosujących, większości uzależnionej od określonego poziomu frekwencji, większości ustalonej w stosunku do liczby uprawnionych wyborców). W każdym wypadku jednak przyjmuje się, że głosujący przez oddanie swojego głosu wyrażają wolę, a suma tych głosów składa się na wyrażenie woli całego suwerena⁷⁷. W przypadku głosowania powszechnego osiągnięcie jednomyślności jest w zasadzie niemożliwe. W praktyce często zdarza się, że liczba zwolenników konkretnego rozwiązania jedynie nieznacznie przewyższa liczbę przeciwników⁷⁸. Konieczne było zatem oparcie się na zasadzie, wedle której uznaje się wolę większości głosujących za konkretnym rozwiązaniem za wyraz powszechnej legi-

⁷⁵ Zob. M. Jabłoński, *Referendum ogólnokrajowe w polskim prawie konstytucyjnym*, Wrocław 2001; tegoż, *Referendum ogólnokrajowe w pracach Komisji Konstytucyjnej Zgromadzenia Narodowego (1993–1997)*, „Acta Universitatis Wratislaviensis”. Przegląd Prawa i Administracji, t. 49, Wrocław 2002.

⁷⁶ E. Zieliński, *Referendum w państwie demokratycznym*, [w:] *Referendum w Polsce współczesnej*, s. 35.

⁷⁷ R. Carre de Malberg, *Contribution à la théorie générale de l'Etat*, t. 2, Paris 1930, s. 225; M. Hauriou, *Etudes constitutionnelles. La souveraineté nationale*, Paris 1912, za: G. Burdeau, *Droit constitutionnel et institutions politiques*, Paris 1977, s. 131.

⁷⁸ Dobrą ilustracją tego zjawiska są wyniki referendum przeprowadzonego we Francji w 1992 r. w sprawie przyjęcia Traktatu z Maastricht: aprobatę wyraziło 51 proc., a sprzeciw — 49 proc. głosujących.

tymizacji podjętej decyzji, niezależnie od tego, jak duża jest różnica pomiędzy liczbą zwolenników i przeciwników konkretnego rozstrzygnięcia.

Zabiegiem mającym na celu podniesienie reprezentatywności decyzji jest ustanowienie wymogu wzięcia udziału w głosowaniu pewnej minimalnej, procentowo określonej grupy osób. Spełnienie tego wymogu jest warunkiem uznania wyniku głosowania za wiążący w większości państw. W polskich rozwiązaniach ustrojowych za warunek konieczny uznania wiążącego wyniku referendum przyjęto wzięcie udziału w głosowaniu co najmniej połowy uprawnionych. Zasada ta dotyczy referendum w sprawach o szczególnym znaczeniu dla państwa oraz w sprawie wyrażenia zgody na ratyfikację umowy międzynarodowej. Nie jest to jednak zasada zawsze obowiązująca, możliwe są bowiem głosowania, których wynik będzie miał charakter wiążący nawet wtedy, gdy w każdym z nich weźmie udział niewielka część uprawnionych obywateli. W Polsce nie wprowadzono wymogu określonej frekwencji w odniesieniu do referendum konstytucyjnego.

Drugim elementem decydującym o skuteczności referendum jest ustalenie, czy w świetle przepisów doszło do podjęcia rozstrzygnięcia. Kluczowe znaczenie ma tu przyjęcie zasady określonej większości. Zgodnie z art. 66 ust. 2 ustawy rozstrzygnięcie w referendum w sprawach o szczególnym znaczeniu dla państwa następuje, jeżeli w odpowiedzi na postawione pytanie oddano większość ważnych głosów pozytywnych albo negatywnych. W przypadku pytań wielowariantowych głosowanie jest rozstrzygające, gdy w sprawie poddanej pod referendum na jeden z zaproponowanych wariantów rozwiązań oddano najwięcej ważnych głosów. Ważność przeprowadzonego głosowania jest stwierdzana i ogłaszana przez Sąd Najwyższy w terminie 30 dni. Dopiero ogłoszenie wyników pozwala na implementację decyzji obywateli podjętej w trybie głosowania⁷⁹.

Rozstrzygnięcie podjęte w referendum pociąga za sobą zatem określone skutki prawne i polityczne po stronie właściwych organów władzy, obligując je do podjęcia lub powstrzymania się od określonego działania. Decyzja podjęta przez obywateli w wyniku głosowania może oznaczać wyrażenie (lub odmowę wyrażenia) zgody na wejście konkretnego aktu prawnego w życie; z taką sytuacją mamy do czynienia w przypadku głosowania, którego przedmiotem jest ustawa o zmianie konstytucji. Wynik referendum przeprowadzanego w sprawie wyrażenia zgody na ratyfikację umowy międzynarodowej wywołuje takie same skutki prawne jak ustawa uchwalana przez Sejm i Senat⁸⁰. W przypadku referendum, którego przedmiotem jest sprawa o szczególnym znaczeniu dla państwa, ewentualne rozstrzygnięcie, zapadające w wyniku głosowania, zobowiązuje właściwe organy do podjęcia czynności w celu realizacji wiążącego wyniku referendum. Oznacza to obowiązek wydania aktów normatywnych i podjęcia innych decyzji

⁷⁹ M. Jabłoński, *Referendum ogólnokrajowe...*, s. 5.

⁸⁰ M. Grabowska, *Polska ustawa o referendum ogólnokrajowym (referendum akcesyjne)*, „Studia Europejskie” 2003, nr 1, s. 10.

— najpóźniej w terminie 60 dni od dnia ogłoszenia uchwały Sądu Najwyższego o ważności referendum. „W momencie rozstrzygania nie jest więc znana nawet w części treść przyszłych rozwiązań prawnych. Ich ostateczny kształt będzie wynikiem przeprowadzenia odpowiednich procesów ustawodawczych lub innych prowadzących do podjęcia decyzji. Co do zasady muszą one być zgodne z kierunkiem rozstrzygnięć zapadłych w trakcie głosowania”⁸¹.

Proceduralna strona wykonywania obywatelskiej inicjatywy ustawodawczej została uregulowana w ustawie z 1999 r. Zawiera ona szczegółowe postanowienia dotyczące samej procedury wnoszenia projektów obywatelskich do Sejmu, jednak dalsze etapy postępowania z takim projektem nie zostały w tej ustawie w sposób precyzyjny unormowane. Regulacje dotyczące parlamentarnej drogi legislacyjnej takiego projektu wynikają przede wszystkim z przepisów konstytucji i regulaminów parlamentarnych, które nie przewidują szczególnego trybu postępowania z takim projektem. Ustawa przewiduje, że inicjująca projekt grupa obywateli (licząca co najmniej 15 pierwszych osób popierających wnioszek) powinna powołać swojego pełnomocnika oraz Komitet Inicjatywy Ustawodawczej, który wykonuje czynności związane z przygotowaniem projektu ustawy, rozpowszechnianiem projektu ustawy, zbieraniem podpisów obywateli pod projektem ustawy. Komitet tworzą obywatele mający czynne prawo wyborcze. Komitet posiada osobowość prawną od chwili przyjęcia przez Marszałka Sejmu zawiadomienia o utworzeniu komitetu z podpisem tysiąca osób. Do zawiadomienia dołącza się projekt ustawy wraz z wykazem podpisów obywateli popierających wniosek. Jeśli zawiadomienie jest prawidłowe, Marszałek Sejmu w ciągu 14 dni wydaje postanowienie o przyjęciu zawiadomienia.

Pod projektem ustawy pochodzącej z inicjatywy obywatelskiej musi się podpisać sto tysięcy obywateli, którzy mają prawo wybierania do Sejmu. Projekt ustawy musi być wyłożony do wglądu w miejscu zbierania podpisów⁸². Wycofanie swojego poparcia pod projektem ustawy jest nieskuteczne. Projekt obywatelski powinien być wniesiony do Sejmu nie później niż 3 miesiące od daty postanowienia o przyjęciu zawiadomienia o utworzeniu Komitetu. Jeśli projekt został prawidłowo wniesiony⁸³, Marszałek Sejmu kieruje go do pierwszego czytania w Sejmie. Zawiadamia się o tym pełnomocnika komitetu. Pierwsze czytanie obywatelskiego projektu ustawy przeprowadza się w terminie 3 miesięcy od daty wniesienia projektu ustawy do Marszałka Sejmu. Jest to de facto jedyny bezpośredni skutek prawny inicjatywy ustawodawczej (przy czym norma ta ma charakter indykacyjny i nie ma przewidzianych sankcji za niedotrzymanie tego terminu). O dalszym przebiegu prac legislacyjnych decyduje Sejm. Przepisy gwa-

⁸¹ M. Jabłoński, *Referendum ogólnokrajowe...*

⁸² Obywatel, który chce udzielić poparcia i podpisać się pod projektem, składa swój podpis na wykazie obok swojego imienia (imion) i nazwiska, adresu zamieszkania i numeru PESEL. Podpis musi być własnoręczny.

⁸³ W przypadku stwierdzenia nieprawidłowości Marszałek Sejmu odmawia nadania biegu projektowi ustawy (stwierdzenia prawidłowości dokonuje PKW na wniosek Marszałka).

rantują przedstawicielowi Komitetu prawo udziału w pracach Sejmu i Senatu nad projektem ustawy. Pełnomocnik reprezentuje zbiorowy podmiot inicjujący w kolejnych fazach procedury, nie ma jednak prawa wycofania wniosku ani proponowania poprawek, co dawałoby osobie reprezentującej zbiorowy podmiot uprawnienie do zachowania sprzecznego z wolą osób popierających wniosek. Może natomiast brać udział w posiedzeniach komisji sejmowej i prezentować racje podmiotu inicjującego, a także kierować zapytania odnośnie do przebiegu parlamentarnych prac nad projektem. W związku ze specyfiką projektu wniesionego przez podmiot zbiorowy, w obowiązującym stanie prawnym nie jest możliwe wnoszenie poprawek oraz wycofanie projektu przez zbiorowego wnioskodawcę (ani przepisy ustawy, ani regulaminy parlamentarne nie precyzują, w jaki sposób mógłby skorzystać z tych uprawnień podmiot liczący co najmniej sto tysięcy osób)⁸⁴. Tymczasem Sejm nie jest związany intencją zapisaną w projekcie, może w procesie ustawodawczym ingerować w treść projektu, wprowadzać poprawki, przyjąć lub odrzucić projekt w całości. W praktyce Sejm zazwyczaj unika procedowania nad projektem, jeżeli nie popiera go większość parlamentarna. Z reguły nie ryzykuje się podjęcia decyzji o odrzuceniu projektu w całości (co oznaczałoby decyzję jawnie niezgodną z wolą suwerena). Metodą skuteczną i politycznie mniej ryzykowną okazuje się przedłużanie prac czy obstrukcja (zdarza się, że projekt tkwi w komisji do końca kadencji⁸⁵). Przy czym w przypadku projektów obywatelskich nie obowiązuje zasada dyskontynuacji i projekt jest przekazywany izbie kolejnej kadencji bez konieczności jego ponownego wniesienia⁸⁶.

Procedury przeprowadzenia referendum lokalnego reguluje ustawa z 15 września 2000 r. o referendum lokalnym. Podmioty uprawnione do wniesienia wniosku o przeprowadzenie referendum lokalnego są wymienione w art. 11 ustawy. W myśl tych przepisów inicjatorem referendum może być: grupa obywateli, statutowa struktura terenowa partii, organizacja społeczna posiadająca osobowość prawną, działająca na terenie jednostki. W przypadku grupy obywateli wyznaczono niedużą wymaganą liczbę inicjatorów: w gminie co najmniej pięciu mieszkańców (uprawnionych do udziału w wyborach w danej wspólnotce terytorialnej), a w powiecie i województwie — piętnastu. Taka inicjatywa wymaga zebrania podpisów 10 proc. mieszkańców gminy lub powiatu popierających wniosek albo 5 proc. mieszkańców województwa. W literaturze przedmiotu można znaleźć opinię, że właśnie moment złożenia podpisów pod inicjatywą skutkuje przekształceniem się inicjatywy we wniosek mieszkańców o przeprowa-

⁸⁴ Por. J. Szymanek, *Ludowa inicjatywa ustawodawcza...*, s. 65.

⁸⁵ M. Jabłoński, *Obywatelskie prawo inicjatywy ustawodawczej*, [w:] *Prawa i obowiązki obywatelskie w Konstytucji RP*, red. B. Banaszak, A. Preisner, Warszawa 2001, s. 661.

⁸⁶ Opinie przedstawicieli nauk prawnych w sprawie zasady dyskontynuacji prac wobec projektów wniesionych przez obywateli i nierozpatrzonej w następnej kadencji Sejmu — zob. „Przegląd Sejmowy” 2006, nr 1, s. 104–112.

dzenie referendum⁸⁷. Spełnienie tych wymogów warunkuje zarządzenie referendum.

Akt udziału w referendum polega na zaznaczeniu na urzędowej karcie do głosowania pozytywnej lub negatywnej odpowiedzi na postawione pytanie (pytania) albo dokonaniu wyboru pomiędzy zaproponowanymi wariantami. Istotą referendum lokalnego jest wyrażenie woli mieszkańców co do sposobu rozstrzygnięcia sprawy, która dotyczy danej wspólnoty terytorialnej i która należy do zakresu zadań i kompetencji organów tej jednostki.

Przepisy określają warunki ogólne uznania wyniku referendum lokalnego za rozstrzygający, a mianowicie udział w głosowaniu co najmniej 30 proc. uprawnionych oraz oddanie za jednym z rozwiązań więcej niż połowy ważnie oddanych głosów. Ponadto wprowadzone zostały wymogi szczególne: w referendum w sprawie odwołania organu jednostki samorządowej konieczny jest udział obywateli w liczbie nie mniejszej niż 3/5 liczby biorących udział w wyborze odwoływanego organu; w przypadku głosowania w sprawie samoopodatkowania się mieszkańców gminy — „za” proponowanym rozstrzygnięciem musi się opowiedzieć 2/3 głosujących. Ustawa o referendum lokalnym reguluje również kwestie prowadzenia kampanii referendalnej, finansowania referendum oraz techniczne zasady ustalania i ogłaszania wyników referendum. Zabrania się prowadzenia kampanii w określonych obiektach (np. urzędach administracji rządowej i samorządowej). Koszty referendum pokrywa się w zasadzie z budżetu odpowiedniej jednostki samorządu terytorialnego, a finansowanie referendum jest jawne. Artykuł 43 ustawy o referendum lokalnym zabrania inicjatorowi referendum i uczestnikom kampanii referendalnej korzystania z określonych środków finansowych (np. pochodzących od państwowych jednostek organizacyjnych). Za przeprowadzenie referendum odpowiedzialne są obwodowe i terytorialne komisje wyborcze. Terytorialna komisja wyborcza podaje do publicznej wiadomości wyniki referendum, które wojewoda ogłasza w wojewódzkim dzienniku urzędowym. Każdy uprawniony mieszkaniec może wnosić protest do sądu okręgowego. Przepisy ustawy w efekcie zapewniają kontrolę nie tylko sądu administracyjnego, ale również sądu powszechnego.

Proceduralne kwestie organizowania i przeprowadzania konsultacji społecznych nie zostały poddane równie precyzyjnym unormowaniom prawnym. Ustawy nie regulują form i trybu przeprowadzania konsultacji społecznych, pozostawiając te kwestie do uregulowania przez rady danej jednostki samorządowej. Formy konsultacji w istocie mogą być różnorodne, np. przeprowadzenie ankiety, upublicznianie w lokalnych środkach masowego przekazu wypowiedzi osób zainteresowanych, zasięganie opinii organizacji społecznych działających w gminie etc. W myśl przepisów prawa właściwy organ uchwałodawczy powinien wprowadzić wymóg informowania, publikowania czy podawania do opinii publicznej rezultatów konsultacji. W obszarze ustanowienia procedur konsul-

⁸⁷ E. Olejniczak-Szałowska, *Referendum lokalne...*, s. 166.

tacji społecznych więcej jest jednak postulatów niż obowiązków wynikających z ustawy. Pozwala to na wypracowywanie dogodnych i efektywnych, a zarazem mniej sformalizowanych oraz mniej kosztownych i czasochłonnych sposobów przeprowadzania konsultacji. Takie ujęcie jest zgodne z filozofią społeczeństwa obywatelskiego. A funkcjonalność takich rozwiązań zależy od sprzyjającego otoczenia społecznego i kulturowego.

9.5. Decydowanie w trybie demokracji bezpośredniej w Polsce na tle innych państw członkowskich Unii Europejskiej

Wprowadzenie nowoczesnych mechanizmów decydowania bezpośredniego do praktyki ustrojowej państw europejskich nastąpiło pod koniec XVIII wieku we Francji, gdzie w drodze referendum przyjęte zostały kolejne konstytucje w latach: 1793, 1795 i 1799⁸⁸. Instytucja referendum doskonale przyjęła się na gruncie uregulowań i praktyki funkcjonowania Konfederacji Szwajcarii. Najpełniejszy kształt instytucja ta otrzymała w postanowieniach Konstytucji Weimarskiej z 1919 r., która przewidywała rozbudowany katalog form demokracji bezpośredniej. Jednakże dopiero po drugiej wojnie światowej referendum zaczęto wprowadzać w uregulowaniach konstytucyjnych licznych państw europejskich. Współcześnie w Europie instytucja ta występuje na szczeblu centralnym, na podstawie postanowień konstytucyjnych lub ustawowych, w takich państwach, jak: Francja, Dania, Hiszpania, Grecja, Irlandia, Włochy, Luksemburg, Portugalia, Niemcy, Szwajcaria, Liechtenstein, Szwecja, Bułgaria, Rumunia, Albania, Polska, Macedonia, Słowenia, Litwa, Łotwa, Estonia⁸⁹. Instytucja inicjatywy ludowej (ustawodawczej, konstytucyjnej lub w sprawie przeprowadzenia referendum) została wprowadzona do porządków prawnych m.in.: Austrii, Włoch, Hiszpanii, Słowenii, Węgier, Rumunii, Litwy, Łotwy, Albanii, Macedonii.

Współcześnie tryb demokracji bezpośredniej w różnych formach i na różnych poziomach decyzyjnych ma zastosowanie w większości państw członkowskich UE. W literaturze przedmiotu formułuje się wręcz tezę, że o ile „wiek XX w. przyniósł tryumf powszechnych wyborów ciał przedstawicielskich, to w kolejnym stuleciu będziemy obserwować stopniowe przekształcanie się demokracji przedstawicielskiej w demokrację bezpośrednią lub semi-bezpośrednią”⁹⁰. Prawdziwość tego stwierdzenia może zweryfikować logika rozwoju współczesnych demokracji europejskich oraz doświadczenia poszczególnych państw. „Rewolucja partycypacyjna” opisywana przez niektórych socjologów na początku lat

⁸⁸ Wcześniej przeprowadzone zostały referenda w Ameryce w stanach Massachusetts (1778) i New Hampshire (1792).

⁸⁹ Zob.: A. Patrzalek, *Referendum na świecie...*, s. 44–48; E. Zieliński, *Referendum w świecie współczesnym*, s. 395.

⁹⁰ A. i H. Toffler, *Créer une nouvelle démocratie*, Paris 1995; F. Hamon, *Le référendum...*, s. 195.

80. skutkowało wprowadzaniem nowych przepisów oraz praktyką w zakresie partycypacji w procesach decyzyjnych (w szczególności na poziomie lokalnym) w wielu państwach europejskich⁹¹. Od lat 70. kolejne raporty Rady Europy wskazywały potrzebę odwoływania się do referendum w celu wdrażania obywateli państw europejskich do uczestnictwa w życiu publicznym i w decydowaniu politycznym. Tendencja ta sprzęgła się z zainteresowaniem opinii publicznej problemami ochrony środowiska oraz z żądaniami większego uczestnictwa obywateli w procesach decyzyjnych, mającymi na celu przełamanie monopolu decydowania o kierunkach bieżącej polityki państwa przez organy przedstawicielskie⁹². Ma ona również związek ze zjawiskiem kryzysu partii politycznych, przeobrażeniami systemów politycznych, kształtowaniem się nowego typu organizacji politycznych, powiększaniem się dystansu między reprezentantami i jednostkami a grupami społecznymi. Europeizacja sfery politycznej państw narodowych przyczynia się do dyfuzji wzorów, przeszczepiania instytucji, upowszechniania się wypracowanych standardów procedur decyzyjnych. Od początku lat 70. referendum znalazło wielokrotnie zastosowanie w poszczególnych państwach uczestniczących w procesie integracji europejskiej⁹³. Sam proces poszerzania i pogłębiania współpracy w ramach wspólnot europejskich skłaniał do posilkowania się procedurami referendalnymi legitymizującymi decyzje organów władzy. W zależności od uregulowań prawnych w poszczególnych państwach miały one moc rozstrzygającą lub jedynie doradczą, charakter obligatoryjny bądź fakultatywny⁹⁴.

Współczesne demokracje coraz częściej decydują się na stosowanie bezpośrednich instrumentów władztwa. Prawie połowa wszystkich ok. tysiąca pięciuset przeprowadzonych na świecie ogólnokrajowych głosowań powszechnych (w tym zarówno w formie referendum, jak i plebiscytów) odbyła się w ostatnim ćwierćwieczu, w większości w Europie⁹⁵. W gminach państw europejskich odbywa się każdego roku kilkaset referendum i podejmowanych jest tyleż samo inicjatyw obywatelskich⁹⁶. W 1994 r. Rada Europy zaleciła wprowadzenie i stosowanie instrumentów demokracji bezpośredniej na najniższym szczeblu jednostek terytorialnych. Wiosną 2005 r. Zgromadzenie Parlamentarne Rady Europy

⁹¹ M. Kaase, *Partizipatorische Revolution — Ende der Parteien?*, [w:] *Bürger und Parteien: Ansichten und Analysen einer schwierigen Beziehung*, Hrsg. J. Raschke, Bonn 1982, s. 173–189.

⁹² Ch. Premat, *Inclusion progressive de référendum locale en Europe*, [w:] *Le référendum*, La Documentation Française, éd. F. Hamon, Paris 2007, s. 52.

⁹³ Referendum w sprawie pozostania w strukturach wspólnot europejskich zostało przeprowadzone nawet w Wielkiej Brytanii w 1975 r. (dotychczas jedyne na szczeblu centralnym) — w kraju, którego doktryna prawna niezwykle silnie eksponuje ideę supremacji demokracji przedstawicielskiej oraz suwerennego prawnie parlamentu.

⁹⁴ Zob. E. Kuźelewska, *Referendum w procesie integracji europejskiej*, Warszawa 2006.

⁹⁵ E. Zieliński, *Zakończenie*, [w:] E. Zieliński, I. Bokszański, J. Zieliński, *Referendum w państwach Europy*, Warszawa 2003, s. 394–395.

⁹⁶ J. Meylan, *Le référendum local en Suisse et en Europe: modalités, pratiques, perspectives*, Lausanne 1993, s. 9.

uzgodniło pierwszą listę zaleceń dotyczących „dobrej praktyki referendalnej w Europie”⁹⁷.

Najwięcej form instytucjonalnych demokracji bezpośredniej oraz bogatych doświadczeń na kontynencie europejskim występuje w Szwajcarii, a spośród państw formalnie należących do UE — we Włoszech, Francji, w Irlandii, Danii. Instytucje referendum zostały wprowadzone do porządków konstytucyjnych również w większości państw Europy Środkowej i Wschodniej, ale jednocześnie właściwe regulacje prawne w znacznym stopniu reglamentują ich stosowanie. Najczęściej jednak w państwach tych referendum jest narzędziem pozostającym w gestii parlamentów w odniesieniu do prawa decydowania o przedmiocie głosowania (m.in. Bułgaria, Węgry, Estonia, Słowenia) lub prawa definitywnego decydowania o zastosowaniu procedury referendum (Bułgaria, Węgry, Litwa, Macedonia, Polska).

Dokonywanie analizy normatywnej i empirycznej polskich instytucji na tle innych państw jest możliwe właściwie w odniesieniu do okresu ostatnich dwudziestu lat. Wcześniejsze rozwiązania i doświadczenia polskie wymagają bowiem postrzegania ich w kontekście całego złożonego układu uwarunkowań systemowych, politycznych, historycznych, społecznych, międzynarodowych. Dwa referenda przeprowadzone w okresie powojennym (w 1946 i w 1987 r.) nie dostarczyły materiału do rzetelnej oceny roli tych instytucji w procesie decyzyjnym, miały bowiem charakter fasadowy, były potraktowane instrumentalnie przez ówczesną władzę, a oficjalne wyniki pierwszego z nich zostały sfalszowane i do dziś trudno je zweryfikować. Wypracowane w Polsce po 1989 r. rozwiązania dotyczące demokracji bezpośredniej plasują nasz kraj w grupie państw o średnio zaawansowanym jej rozwoju oraz nielicznych wyłącznie fakultatywnych (na poziomie centralnym) formach. Praktyka ustrojowa dowodzi również dużej powściągliwości w stosowaniu tych instytucji. Tendencja wzrostowa towarzyszy tymczasem wykorzystaniu instrumentów niewładczych, oddanych do dyspozycji obywateli: ludowej inicjatywy ustawodawczej oraz inicjatywy w sprawie przeprowadzenia referendum. Dzieje się to wbrew — niezachęcającym do kolejnych prób — reakcjom przedstawicielskich gremiów decyzyjnych (zaledwie siedem z ponad sześćdziesięciu inicjatyw ustawodawczych, w tym siedemnastu skutecznie wniesionych do Sejmu, doczekało się zakończenia procesu legislacyjnego, a żaden z blisko trzydziestu ludowych wniosków o przeprowadzenie referendum nie został zrealizowany). Naturalnie największe pole do sięgania po bezpośrednie formy władztwa obywateli stwarzają procesy decyzyjne dokonujące się we wspólnotach samorządowych. Na tym poziomie skala polskich doświadczeń jest stosunkowo duża, chociaż sama praktyka w niektórych przypadkach spotyka się z ambiwalentnymi ocenami. W Polsce na poziomie samorządowym zostało przeprowadzonych ok. 600 referendów, a w kilkudziesięciu statutach wspólnot terytorialnych zostało zadeklarowane prawo obywateli do inicjatywy uchwałodawczej.

⁹⁷ *Referendums: towards good practices in Europe*, Parliamentary Assembly of the Council of Europe, Recommendation 1704, April 2005.

Ponadto przewidziane są liczne formy konsultacji społecznych, a także zebrania mieszkańców w sołectwach i osiedlach (ok. 40 tys. wspólnot)⁹⁸. W konsekwencji również badawcze zainteresowanie tymi instytucjami wzrasta⁹⁹. Ważnym i aktualnym wyzwaniem jest normatywna i empiryczna analiza polskiej lokalnej demokracji bezpośredniej w porównaniu z analogicznymi formami ustrojowymi innych państw europejskich (w tej dziedzinie literatura przedmiotu jest skromna).

W literaturze politologicznej podkreśla się, że współcześnie kształtuje się nowy model decydowania w przestrzeni publicznej, który cechuje wielopoziomowość, wielopodmiotowość i wielopasmowość¹⁰⁰. Tendencje te dotyczą również decydowania w trybie demokracji bezpośredniej, które realizuje postulat wielopodmiotowości, a ponadto może toczyć się na różnych poziomach: krajowym, subnarodowym (regionalnym i lokalnym), a nawet na poziomie supranarodowym (inicjatywa ludowa została dopuszczona Traktatem z Lizbony). Ten poziom ponadnarodowy stanowi dziś szczególne wyzwanie dla decydentów. Nie bez przyczyny na forum naukowym i politycznym w Europie prowadzona była w latach 90. XX wieku pogłębiona debata nad możliwością wprowadzenia do systemu UE referendum (ogólno)europejskiego. Postulat ten nie doczekał się jednak spełnienia¹⁰¹. Tymczasem w świetle Traktatu Lizbońskiego istnieje możliwość odwołania się do instytucji ludowej inicjatywy prawodawczej na poziomie UE. Z postanowień traktatu wynika, że co najmniej jeden milion obywateli państw członkowskich ma prawo zwrócić się do Komisji Europejskiej z inicjatywą przedłożenia wniosku w sprawie wymagającej (zdaniem inicjatorów) aktu prawa Unii. Procedura ta jest jednak wysoce skomplikowana, przez co jej skuteczne stosowanie jest w doktrynie podawane w wątpliwość¹⁰².

Na tle aktualnych europejskich tendencji polskie przepisy dotyczące mechanizmów decydowania bezpośredniego (referendum i inicjatywy ludowej) wydają się dość zachowawcze. Przyjęte rozwiązania nie sprzyjają zwiększeniu praktycznego znaczenia ani częstotliwości stosowania tych mechanizmów, a uwarunkowania polityczne i kulturowe dodatkowo nie zabezpieczają przed instrumentalnym ich wykorzystaniem czy manipulacją polityczną. Całościowy bilans dotychczasowego funkcjonowania tych instytucji jest jednak umiarkowanie pozytywny¹⁰³, chociaż

⁹⁸ A.K. Piasecki, *Lokalna demokracja bezpośrednia w państwach europejskich...*, s. 10.

⁹⁹ Por. tamże.

¹⁰⁰ G. Rydlewski, *Unia Europejska jako wyzwanie dla procesów decyzyjnych w przestrzeni publicznej*, [w:] *Strategie rozwoju Unii Europejskiej*, red. J. Adamowski, K.A. Wojtaszczyk, Warszawa 2010, s. 40.

¹⁰¹ A. Epinay, *Le référendum européen*, [w:] *Le référendum européen. Actes du colloque international de Strasbourg*, éd. A. Auer, J.-F. Flauss, Bruxelles 1997, s. 300–314; J.-P. Cot, *Le référendum sans le peuple*, tamże, s. 277, 279.

¹⁰² M. Jabłoński, *Demokracja partycypacyjna w Unii Europejskiej. Rozważania na tle wprowadzenia instytucji obywatelskiej inicjatywy ustawodawczej*, „Przegląd Sejmowy” 2010, nr 4, s. 107–122.

¹⁰³ Najnowszą próbę bilansu doświadczeń i prognozę rozwoju można znaleźć w pracy zbiorowej pod red. M. Marczewskiej-Rytko, *Stan i perspektywy demokracji bezpośredniej w Polsce*, Lublin 2010.

zwolennicy zwiększenia zakresu bezpośredniego udziału obywateli w procesach decyzyjnych postulują uzupełnienie tych form m.in. o referendum obligatoryjne, weto ludowe, ludową inicjatywę konstytucyjną oraz nadanie wiążącego charakteru inicjatywie ludowej¹⁰⁴. Dyskusyjną pozostaje zatem kwestia zasadności wprowadzania zmian modelu ustrojowego w kierunku większej ekspozycji instytucji demokracji bezpośredniej w procesach decyzyjnych.

Wybrana literatura uzupełniająca

- Administracja i polityka. Proces decyzyjny w administracji publicznej*, red. L. Habuda, Wrocław 2000.
- Banaszak B., *Porównawcze prawo konstytucyjne współczesnych państw demokratycznych*, Warszawa 2007.
- Bankowicz M., *Demokracja. Zasady, procedury, instytucje*, Kraków 2006.
- Barber B.R., *Strong Democracy: Participatory Politics for a New Age*, University of California Press, Berkeley 1984, s. 235–236.
- Blondiaux L., *La délibération: norme de l'action publique?*, „Projet”, Decembre 2002.
- Burdeau G., *Droit constitutionnel et institutions politiques*, Paris 1977.
- Burnheim J., *Is Democracy Possible? The alternative to Electoral Politics*, Cambridge 1985.
- Butler D., Ranney A., *Referendum. A Comparative Study of Practice and Theory*, Washington 1978.
- Callon M., Lascombes P., Barthe Y., *Agir dans un monde incertain: essai sur la démocratie technique*, Paris 2001.
- Delley J.D., Mascotto C., *Parler des droits populaires. Les discours des élites, des sciences sociales et des juristes sur la démocratie directe*. Rapport au Fonds national suisse de la recherche scientifique, Genève 1997.
- Di Giovine A., *Democrazia diretta e sistema politico*, Padova 2001.
- Duverger M., *Institutions politiques et droit constitutionnel*, Paris 1955.
- Gallagher M., Uleri P.-V., *The Referendums Experience in Europe*, Basingstoke 1996.
- Garlicki L., *Referendum*, [w:] *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz*, cz. 2, Warszawa 2001.
- Grabowska M., *Polska ustawa o referendum ogólnokrajowym (referendum akcesyjne)*, „Studia Europejskie” 2003, nr 1.
- Grabowska S., *Formy demokracji bezpośredniej w wybranych państwach europejskich*, Rzeszów 2009.
- Grabowska S., *Instytucja ogólnokrajowej inicjatywy ludowej w wybranych państwach europejskich*, Rzeszów 2005.
- Habermas J., *Faktyczność i obowiązywanie. Teoria dyskursu wobec zagadnień prawa i demokratycznego państwa prawnego*, przeł. A. Romaniuk, R. Marszałek, Warszawa 2005.
- Habuda A., Habuda L., *Teorie decyzji w odniesieniu do administracji publicznej*, [w:] *Administracja i polityka. Proces decyzyjny w administracji publicznej*, red. L. Habuda, Wrocław 2000.
- Hamon F., *Le référendum: étude comparative*, Paris 1995.
- Jabłoński M., *Demokracja partycypacyjna w Unii Europejskiej. Rozważania na tle wprowadzenia instytucji obywatelskiej inicjatywy ustawodawczej*, „Przegląd Sejmowy” 2010, nr 4.
- Jabłoński M., *Polskie referendum akcesyjne*, Wrocław 2007.
- Jabłoński M., *Referendum ogólnokrajowe w polskim prawie konstytucyjnym*, „Państwo i Prawo” 2002, nr 11.
- Kaase M., *Partizipatorische Revolution? Ende der Parteien*, [w:] *Bürger und Parteien: Ansichten und Analysen einer schwierigen Beziehung*, Hrsg. J. Raschke, Opladen 1999.

¹⁰⁴ M. Rachwał, *Demokracja bezpośrednia...*, s. 304.

- Kuźelewska E., *Referendum w procesie integracji europejskiej*, Warszawa 2006.
- Linder W., *Présent et avenir de la démocratie directe*, Genève 1994.
- Manin B., *Volonté générale ou délibération. Esquisse d'une théorie générale de la délibération politiques*, „Débat” 1985, nr 33.
- Marczewska-Rytko M., *Demokracja bezpośrednia w teorii i praktyce politycznej*, Lublin 2001.
- Meylan J., *Le référendum local en Suisse et en Europe: modalités, pratiques, perspectives*, Lausanne 1993.
- Mordwilko J., *Referendum gminne w świetle prawa i praktyki*, [w:] *Samorząd terytorialny. Zagadnienia prawne i administracyjne*, red. A. Piekara, Z. Niewiadomski, Warszawa 1998.
- Musiak-Karg M., *Referenda w państwach europejskich*, Toruń 2008.
- Olejniczak-Szałowska E., *Referendum lokalne w świetle ustawodawstwa polskiego*, Warszawa 2002.
- Papadopoulos Y., *Democratie directe*, Paris 1998.
- Piasecki A.K., *Demokracja bezpośrednia w Polsce lokalnej. Błędny model, zła praktyka*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2005, nr 3.
- Piasecki A.K., *Demokracja bezpośrednia w Polsce po 1989 roku*, „Przegląd Sejmowy” 2006, nr 1.
- Piasecki A.K., *Referenda w III RP*, Warszawa 2005.
- Premat Ch., *Inclusion progressive de référendum locale en Europe*, [w:] *Le référendum*, éd. F. Hamon, La Documentation Française, Paris 2007.
- Rachwał M., *Demokracja bezpośrednia w procesie kształtowania się społeczeństwa obywatelskiego w Polsce*, Warszawa 2010.
- Le référendum européen. Actes de colloque de Strasbourg*, éd. A. Auer, J.-F. Flauss, Bruxelles 1997.
- Le référendum: quel avenir?*, éd. G. Conac, D. Maus, Paris 1990.
- Referendum w Polsce i Europie Wschodniej*, red. M.T. Staszewski, D. Waniek, Warszawa 1996.
- Referendum w Polsce współczesnej*, red. M.T. Staszewski, D. Waniek, Warszawa 1995.
- Referendums: towards good practices in Europe*, Parliamentary Assembly of the Council of Europe, Recommendation 1704 (April 2005).
- Roussillon H., *Les dangers du référendum*, [w:] *Référendum et démocratie*, Toulouse 1998.
- Rydlowski G., *Unia Europejska jako wyzwanie dla procesów decyzyjnych w przestrzeni publicznej*, [w:] *Strategie rozwoju Unii Europejskiej*, red. J. Adamowski, K.A. Wojtaszczyk, Warszawa 2010.
- Sartori G., *Teoria demokracji*, przeł. P. Amsterdamski, D. Grinberg, Warszawa 1998.
- Stan i perspektywy demokracji bezpośredniej w Polsce*, red. M. Marczewska-Rytko, Lublin 2010.
- Szymanek J., *Ludowa inicjatywa ustawodawcza (uwagi de lege lata)*, „Państwo i Prawo” 2000, nr 3.
- Śpiewak P., *Obietnice demokracji*, Warszawa 2004.
- Uziębło P., *Demokracja partycypacyjna*, Gdańsk 2009.
- Uziębło P., *Inicjatywa ustawodawcza obywateli w Polsce na tle rozwiązań ustrojowych państw obcych*, Warszawa 2006.
- Uziębło P., *Ustawa z 1999 r. o wykonywaniu inicjatywy ustawodawczej przez obywateli*, „Przegląd Sejmowy” 2000, nr 4.
- Witkowski Z., *Prawo konstytucyjne*, Toruń 2004.
- Wybory i referenda lokalne. Aspekty prawne i politologiczne*, red. M. Stec, K. Małysa-Sulińska, Warszawa 2010.
- Zieliński E., *Referendum w świecie współczesnym*, Wrocław 1968.
- Zieliński E., Bokszczanin I., Zieliński J., *Referendum w państwach Europy*, Warszawa 2003.
- Zwierzchowski K., *Referendum stanowe w USA*, Katowice 1992.

Rozdział 10

DECYDOWANIE W SPRAWACH BEZPIECZEŃSTWA WEWNĘTRZNEGO

10.1. Pole decydowania w sprawach bezpieczeństwa wewnętrznego

Bezpieczeństwo wewnętrzne jest pojęciem mającym zróżnicowane ujęcia metodologiczne i różne zakresy treściowe, co w zasadniczy sposób wpływa na określenie granic pola decydowania w tej dziedzinie przestrzeni publicznej. Niejednokrotnie bezpieczeństwo wewnętrzne jest traktowane jako wartość oraz potrzeba jednostek i społeczeństwa. Często jest rozpatrywane jako określony stan rzeczy występujący w praktyce, będący wypadkową — z jednej strony — oczekiwań obejmujących stabilność, ład, brak zagrożeń, istnienie niezbędnych warunków do funkcjonowania i rozwoju, gwarancje praw i wolności, z drugiej zaś — zagrożeń, które generowane są przez zjawiska przestępcze, katastrofy i awarie¹, sprzeczności, napięcia, konflikty, zjawiska dezintegracji, kryzysy i patologiczne dysfunkcje w przestrzeni publicznej. W jeszcze innych przypadkach bezpieczeństwo wewnętrzne jest przedstawiane jako określony cel i zadanie dla organów publicznych albo też jako problem społeczny i polityczny.

Dla pojęcia bezpieczeństwa wewnętrznego w wąskim rozumieniu rezerwuje się zwykle obszar spraw dotyczący bezpośrednio ochrony porządku konstytucyjnego, bezpieczeństwa publicznego oraz bezpieczeństwa powszechnego. W tych ujęciach skupia się uwagę na zagadnieniach przestępstw przeciwko państwu i jego instytucjom, obywatelom i pozapaństwowym podmiotom instytucjonalnym. Z tego punktu widzenia podstawowe znaczenie uzyskuje przeciwdziałanie tym przestępstwom, ściganie ich sprawców oraz likwidowanie następstw zdarzeń przestępczych.

Bez względu na toczącą się dyskusję i brak jednorodnego stanowiska w sprawie istoty pojęcia bezpieczeństwa wewnętrznego², trzeba zauważyć, że coraz

¹ Zob. K. Zieliński, *Bezpieczeństwo obywateli podczas kryzysów niemilitarnych oraz reagowanie w razie katastrof i klęsk żywiołowych*, Warszawa 2004.

² Zob.: *Bezpieczeństwo wewnętrzne we współczesnym państwie*, red. E. Ura, Rzeszów 2008; M. Brzeziński, *Rodzaje bezpieczeństwa państwa*, [w:] *Bezpieczeństwo wewnętrzne państwa. Wybrane zagadnienia*, red. S. Sulowski, M. Brzeziński, Warszawa 2009, s. 33 i nast.; W. Fehler, *O pojęciu bezpieczeństwa państwa*, [w:] *Bezpieczeństwo państw i narodów w procesie integracji europejskiej*, red.

częściej bezpieczeństwo wewnętrzne jest szeroko rozumiane. W ramach tego pojęcia zostają uwzględnione zagadnienia bezpieczeństwa społecznego, politycznego³, zdrowotnego, ekologicznego⁴, ekonomicznego⁵, energetycznego⁶, informacyjnego i teleinformatycznego⁷. W tym przypadku szersze znaczenie nadaje się także zagrożeniom, wśród których dostrzega się zagrożenia naturalne, techniczne, ustrojowe, polityczne, demograficzne, ideologiczne, gospodarcze, socjalne, edukacyjne, psychologiczne i kulturowe. Bezpieczeństwo wewnętrzne traktowane jest w takim ujęciu jako kompleksowe pojęcie, łączące wiele zagadnień usytuowanych w różnych sektorach, które mają bezpośredni wpływ na niezakłócone funkcjonowanie państwa i obywateli.

Przykładem dość częstego sposobu definiowania bezpieczeństwa wewnętrznego jest propozycja, by rozumieć pod tym pojęciem „stan uzyskiwany w efekcie spełniania przez państwo funkcji wewnętrznej realizowanej w ramach strategicznej polityki bezpieczeństwa narodowego, przejawiający się ochroną: w ujęciu wąskim — porządku konstytucyjnego, bezpieczeństwa publicznego i bezpieczeństwa powszechnego; w ujęciu szerszym — porządku konstytucyjnego, życia i zdrowia obywateli, majątku narodowego przed bezprawnymi działaniami, a także skutkami klęsk żywiołowych i katastrof technicznych”⁸. Z kolei w ujęciu Marka Lisieckiego elementami składowymi bezpieczeństwa wewnętrznego państwa są: bezpieczeństwo polityczne, poziom przestępczości kryminalnej, bezpieczeństwo tajemnic państwowych i przemysłowych, bezpieczeństwo ekonomiczne, ekstremizmy polityczne i pseudowyznaniowe, bezpieczeństwo i szczelność granic, współpraca międzynarodowa organów bezpieczeństwa państwa, stan środowiska oddziałujący bezpośrednio na zdrowie społeczeństwa⁹. Warto zwrócić uwagę, że w obu tych ujęciach splata się problematyka bezpieczeństwa państwa, bezpieczeństwa publicznego oraz bezpieczeństwa osobistego obywateli i innych osób znajdujących się na terytorium państwa.

W. Śmiałek, J. Tymanowski, Toruń 2002; C. Rutkowski, *Bezpieczeństwo wewnętrzne: tożsamość, kierowanie, zarządzanie*, Warszawa 2010; R. Zięba, *Kategoria bezpieczeństwa w nauce o stosunkach międzynarodowych*, [w:] *Bezpieczeństwo narodowe i międzynarodowe u schyłku XX wieku*, red. D.B. Bobrow, E. Haliżak, R. Zięba, Warszawa 1997, s. 5 i nast.; K. Żukrowska, *Pojęcie bezpieczeństwa i jego ewolucja*, [w:] *Bezpieczeństwo międzynarodowe: teoria i praktyka*, red. K. Żukrowska, M. Grąciak, Warszawa 2006.

³ Zob.: E. Nowak, M. Nowak, *Zarys teorii bezpieczeństwa narodowego*, Warszawa 2011, s. 46 i nast.; S. Zalewski, *Bezpieczeństwo polityczne państwa. Studium funkcjonalności instytucji*. Siedlce 2010.

⁴ Zob. M. Pietraś, *Bezpieczeństwo ekologiczne w Europie*, Lublin 1996.

⁵ Zob. K.M. Księżopolski, *Ekonomiczne zagrożenia bezpieczeństwa państw. Środki i metody przeciwdziałania*, Warszawa 2004.

⁶ Zob. M. Domagała, *Bezpieczeństwo energetyczne. Aspekty administracyjno-prawne*, Lublin 2008.

⁷ *Bezpieczeństwo teleinformatyczne państwa*, red. M. Madej, M. Terlikowski, Warszawa 2009.

⁸ *Bezpieczeństwo wewnętrzne RP w ujęciu systemowym i zadań administracji publicznej*, red. B. Wiśniewski, S. Zalewski, Bielsko-Biała 2006, s. 26.

⁹ Zob. M. Lisiecki, *Zarządzanie bezpieczeństwem publicznym*, Warszawa 2011, s. 30 i nast.

W Konstytucji RP z 1997 r. pojęcie bezpieczeństwa wewnętrznego zostało zastosowane w art. 135 (przy opisie zakresu działania Rady Bezpieczeństwa Narodowego — określonej jako organ doradczy Prezydenta RP „w zakresie wewnętrznego i zewnętrznego bezpieczeństwa państwa”) oraz w art. 146 ust. 4 pkt 6, który stanowi, że Rada Ministrów w ramach swoich kompetencji „zapewnia bezpieczeństwo wewnętrzne państwa oraz porządek publiczny”. W ocenie Pawła Sarneckiego konstytucyjne zadanie Rady Ministrów zapewnienia wewnętrznego bezpieczeństwa państwa oraz porządku publicznego obejmuje „wprowadzenie porządku i spokoju w miejscach publicznych, eliminowanie przestępczości i innych patologicznych zjawisk społecznych, eliminowanie — pochodzących od czynników wewnętrznych — zamachów na wszelkie dobra publiczne i prywatne, zapewnianie instytucjom publicznym normalnego funkcjonowania, wolnego od ingerencji wszelkich nieuprawnionych czynników i możliwość niezakłóconego korzystania, w ustawowych ramach, z praw obywatelskich”, zaś w szerszym znaczeniu obejmuje również „zapewnienie tzw. ‘ładu konstytucyjnego’, czyli normalnego (przewidzianego w konstytucji) funkcjonowania wszystkich władz publicznych”¹⁰.

Bezpieczeństwo wewnętrzne nie stanowi samodzielnej pozycji w ustawowym katalogu działów administracji rządowej. Wyodrębniono tam natomiast dział administracji rządowej o nazwie „sprawy wewnętrzne”, w którego skład wchodzi kwestie: ochrony bezpieczeństwa i porządku publicznego; ochrony granic państwa, kontroli ruchu granicznego i cudzoziemców; zarządzania kryzysowego; ochrony cywilnej; ochrony przeciwpożarowej; przeciwdziałania skutkom klęsk żywiołowych i innych podobnych zdarzeń zagrażających bezpieczeństwu powszechnemu; nadzoru nad ratownictwem górskim i wodnym; obywatelstwa; ewidencji ludności, dowodów osobistych i paszportów; rejestracji stanu cywilnego oraz zmiany imion i nazwisk¹¹.

Dla oficjalnego obrazu pola decyzyjnego bezpieczeństwa wewnętrznego istotne znaczenie ma dyrektywa zawarta w pkt 58 *Strategii Bezpieczeństwa Narodowego RP* zatwierdzonej przez Prezydenta RP w dniu 13 listopada 2007 r.¹², w której jako nadrzędny cel państwa w dziedzinie bezpieczeństwa wewnętrznego wskazano „utrzymanie zdolności do reagowania — odpowiednio do zaistniałej sytuacji — w przypadku wystąpienia zagrożeń bezpieczeństwa publicznego oraz bezpieczeństwa powszechnego, związanych z ochroną porządku prawnego, życia i zdrowia obywateli oraz majątku narodowego przed bezprawnymi działaniami oraz skutkami klęsk żywiołowych, katastrof naturalnych i awarii technicznych”. Znaczenie tej interpretacji wynika z faktu, że *Strategia Bezpieczeństwa Narodowego RP*, aktualizowana raz na kilka lat jest — w formie dokumentu Rady

¹⁰ P. Sarnecki, *Komentarz do art. 146, [w:] Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz*, red. L. Garlicki, Warszawa 2001, s. 13.

¹¹ Zob. art. 29 ust. 1 ustawy z dnia 4 września 1997 r. o działach administracji rządowej, Dz.U. z 2003 r. Nr 159, poz. 1548 z późn. zm.

¹² Zob. <http://www.bbn.gov.pl>.

Ministrów zatwierdzonego przez Prezydenta RP — kierowana do wszystkich organów administracji publicznej oraz do innych podmiotów realizujących zadania z zakresu bezpieczeństwa. Za jej wdrożenie odpowiadają ministrowie, kierownicy urzędów centralnych, wojewodowie, organy samorządu terytorialnego oraz inne podmioty, którym powierzono obowiązki z dziedziny bezpieczeństwa. W *Strategii* w sposób całościowy, odzwierciedlający zachodzące zmiany i pojawiające się wyzwania, są określone cele działań w sprawach bezpieczeństwa oraz kierunki zmian w systemie bezpieczeństwa, które mają stanowić gwarancję odpowiedniego reagowania na wszelkiego typu zagrożenia i kryzysy — zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne.

Jest rzeczą znaną, że współcześnie bezpieczeństwo wewnętrzne rozpatruje się w sposób zintegrowany z bezpieczeństwem zewnętrznym. W związku z tym mamy do czynienia z przenikaniem się w obszarze bezpieczeństwa wewnętrznego zjawisk i procesów usytuowanych na poziomie globalnym, państwowym, regionalnym i lokalnym. Przesłanką takiego stanu rzeczy jest kształtowanie się wielopoziomowej przestrzeni publicznej. Na każdym jej poziomie pojawiają się możliwości i wyzwania istotne dla pozostałych poziomów. Dlatego tak ważne dla współczesnych państw, w tym także Polski, jest członkostwo w organizacjach ponadnarodowych i międzypaństwowych, które obejmują swoim działaniem sprawy bezpieczeństwa, a tym samym wymuszają (nieraz w sposób formalny, innym razem tylko w sensie praktycznym) wprowadzanie do porządku wewnętrznego rozwiązań służących współdziałaniu między państwami członkowskimi oraz w relacjach między poszczególnymi państwami i tymi organizacjami. Podobne znaczenie przypisać należy faktowi, że niektóre zagrożenia bezpieczeństwa wewnętrznego, takie jak terroryzm, przestępczość zorganizowana, w tym przemyt narkotyków, cyberprzestępczość, handel ludźmi, pornografia dziecięca, fałszowanie banknotów i innych środków płatniczych, przestępczość gospodarcza i korupcja, nielegalny handel bronią oraz przestępstwa transgraniczne i patologiczne następstwa migracji, mają międzynarodowy charakter. Ich zwalczanie wymaga z istoty rzeczy współpracy operacyjnej ponad granicami państw oraz wypracowania wspólnej ponadpaństwowej wizji pożądanych wartości i celów.

Dla Polski podstawowe znaczenie ma w tym kontekście przynależność do Unii Europejskiej oraz członkostwo w Sojuszu Północnoatlantyckim. Obie te struktury coraz więcej uwagi poświęcają rozwijaniu zdolności i narzędzi zarządzania kryzysami wewnętrznymi. W Unii Europejskiej, w ramach Europejskiej Polityki Bezpieczeństwa i Obrony, od dłuższego czasu są kształtowane rozwiązania programowe, instytucjonalne i proceduralne, które mają się stać spójnym instrumentem działań UE służącym realizacji celów w zakresie bezpieczeństwa oraz mechanizmem współpracy państw członkowskich w obszarze bezpieczeństwa¹³.

¹³ Zob.: W. Czapliński, *Obszar wolności, bezpieczeństwa i sprawiedliwości. Współpraca w zakresie wymiaru sprawiedliwości i spraw wewnętrznych*, Warszawa 2005; A. Gruszczak, *Współpraca policyjna w Unii Europejskiej w wymiarze transgranicznym. Aspekty polityczne i prawne*, Kraków 2009; I. Słomczyńska, *Europejska polityka bezpieczeństwa i obrony. Uwarunkowania — struktury — funkcjonowanie*,

Unia Europejska oraz Sojusz Północnoatlantycki stale doskonala również strategię zwalczania i przeciwdziałania różnorodnym zagrożeniom terrorystycznym, której elementem jest współdziałanie państw członkowskich w zapobieganiu działaniom terrorystycznym, w ich identyfikacji, standaryzacji i zwalczaniu oraz w ściganiu ich sprawców¹⁴. W ramach NATO funkcjonuje System Reagowania Kryzysowego (NCRS) i System Pogotowia (NPS).

W procesach decyzyjnych w Polsce uwzględniać trzeba obecnie fakt, że w ramach systemu bezpieczeństwa wewnętrznego Unii Europejskiej są wypracowywane regularne analizy i oceny zagrożeń, gromadzi się i wymienia informacje (m.in. dotyczące danych w rejestrach karnych, zaginionych osób, skradzionych samochodów, wydania lub odmowy wydania wiz, danych DNA), koordynuje się działania operacyjne i w zakresie wymiaru sprawiedliwości, prowadzi się wspólne działania zabezpieczające granice zewnętrzne Unii Europejskiej, funkcjonuje mechanizm europejskiego nakazu aresztowania. Trzeba też pamiętać o możliwości, a nieraz i obowiązku, skorzystania z funkcjonowania Europejskiego Urzędu Policji (Europol)¹⁵, w tym jego systemu komputerowego (TESC), Europejskiej Współpracy Sądowej (Eurojust), Europejskiej Agencji Zarządzania Współpracą Operacyjną na Zewnętrznych Granicach Państw Członkowskich Unii Europejskiej (FRONTEX), systemów informacyjnych Schengen (SIS I i SIS II), Europejskiego Zautomatyzowanego Systemu Odcisków Palców (EURODAC), Europejskiego Kolegium Policyjnego (CEPOL), Europejskiego Centrum Monitoringu Narkotyków i Narkomanii (EMCDDA), Europejskiego Biura do Walki z Oszustwami (OLAF), Wspólnotowego Systemu Łączności dla Sytuacji Krytycznych (CECIS), Unijnego Koordynatora ds. Zwalczania Terroryzmu oraz o możliwości współpracy operacyjnej, której koordynacją ma się zajmować powołany na mocy Traktatu Lizbońskiego Stały Komitet Współpracy Operacyjnej w zakresie Bezpieczeństwa Wewnętrznego (COSI)¹⁶.

Przystąpienie Polski do Układu z Schengen, skutkujące między innymi zniesieniem kontroli granicznej na odcinkach wewnętrznej granicy UE, stworzyło nowe wyzwania dla koordynacji działań podmiotów polskich i zagranicznych w dziedzinie bezpieczeństwa wewnętrznego, w tym przeciwdziałania zagrożeniom: zorganizowaną przestępczością międzynarodową, terroryzmem, nielegalną imigracją, wwozem na teren Polski odpadów zanieczyszczających środowisko, substancji odurzających, a także nielegalnym wywozem z Polski dóbr kultury.

Lublin 2007, s. 10 i nast.; P. Wawrzyk, *Polityka Unii Europejskiej w obszarze spraw wewnętrznych i wymiaru sprawiedliwości*, Warszawa 2007; tegoż, *Bezpieczeństwo wewnętrzne Unii Europejskiej*, Warszawa 2009.

¹⁴ Zob.: K. Jałoszyński, *Współczesny wymiar antyterroryzmu*, Warszawa 2008, s. 261 i nast.; *Narodowy System Pogotowia Kryzysowego*, red. Z. Piątek, Warszawa 2007.

¹⁵ Zob. T. Safiański, *Europejskie Biuro Policji Europol. Geneza — główne aspekty działania — perspektywy rozwoju*, Warszawa 2009.

¹⁶ Zob.: *Wybrane zagadnienia polityki bezpieczeństwa wewnętrznego Unii Europejskiej. Szanse i zagrożenia dla Polski*, red. P. Bryksa, Biuro Bezpieczeństwa Narodowego, Warszawa 2008; J. Gryz, *System reagowania kryzysowego Unii Europejskiej*, Toruń 2010.

W płaszczyźnie doktrynalnej dla zakresienia pola decyzyjnego w sprawach bezpieczeństwa wewnętrznego istotne znaczenie ma fakt, że w świetle przyjętej w prawie konstytucyjnym interpretacji, przez prowadzenie polityki w jakiejś dziedzinie rozumie się wychodzenie naprzeciw problemom społecznym, rozważanie ich, wypracowywanie koncepcji rozwiązań w zróżnicowanej skali czasowej, rozstrzyganie w odpowiedniej formie prawnej, czuwanie nad realizacją tych rozstrzygnięć, kontrolowanie przebiegu ich realizacji oraz ingerowanie w razie potrzeby w ten proces¹⁷.

Swoistość wyzwań odnoszących się do spraw bezpieczeństwa wewnętrznego sprawia, że pole decyzyjne w tej dziedzinie obejmuje zadania systemowe i jednostkowe o charakterze doktrynalnym i strategicznym, normatywnym, analitycznym, planistycznym, operacyjnym i kontrolnym. Wśród zadań operacyjnych odrębną grupę problemów decyzyjnych stanowią kwestie związane z prewencją, zwalczaniem przejawów zdarzeń naruszających bezpieczeństwo wewnętrzne oraz likwidowaniem negatywnych skutków tych zdarzeń. Decyzje podejmowane w sprawach bezpieczeństwa wewnętrznego dotyczą zarówno kształtu rozwiązań normatywnych, instytucjonalnych, funkcjonalnych i kadrowych, jak i wykorzystania tych zasobów w praktyce.

W szerokim rozumieniu zagadnienia decydowania w sprawach bezpieczeństwa wewnętrznego mieści się także wskazywanie przyczyn występowania zakłóceń, a nie tylko koncentrowanie się na samych tych zakłóceniach. W takim ujęciu przedmiotem zainteresowania decyzyjnego muszą więc być takie zagadnienia, jak patologie społeczne, bezrobocie, ubóstwo, bezdomność, stan infrastruktury komunikacyjnej i technicznej. Samodzielnym problemem decyzyjnym staje się profilaktyka kryminologiczna. Decyzje w tych wszystkich kwestiach sprowadzają się do wyboru konkretnego i optymalnego sposobu postępowania.

10.2. Strona podmiotowa decydowania w sprawach bezpieczeństwa wewnętrznego

System podmiotów instytucjonalnych aktywnych na różnych etapach procesu decyzyjnego w sprawach bezpieczeństwa wewnętrznego każdego współczesnego państwa ma charakter wieloelementowy i składa się z podmiotów o odmiennym statusie, różnych zadaniach i kompetencjach oraz zróżnicowanych właściwościach terytorialnych. W każdym przypadku jest on jednym z podstawowych elementów systemu bezpieczeństwa narodowego.

Kształt systemu bezpieczeństwa wewnętrznego w poszczególnych państwach warunkują liczne, równolegle występujące okoliczności, wśród których pierwszoplanowe znaczenie mają: tradycja, ustrój polityczny, system rządów i struktura terytorialna. W wypadku Polski fundamentalne znaczenie miały zmiany ustrojowe, które zaszły po przełomie politycznym 1989 r. Ustrojową podstawą

¹⁷ Por. P. Sarnecki, *Komentarz...*, s. 8 i nast.

systemu instytucjonalnego bezpieczeństwa wewnętrznego jest obecnie zasada praworządności, szeroki katalog praw i wolności jednostek, podział i równowaga władzy ustawodawczej, wykonawczej i sądowniczej, dualizm władzy wykonawczej oraz udział samorządu terytorialnego w wykonywaniu zadań publicznych. Układ podmiotów aktywnych w dziedzinie bezpieczeństwa wewnętrznego zdeterminowany jest również przez przesłanki prakseologiczne działalności systemowej. Jak już stwierdzono w poprzednich fragmentach tej publikacji, efektywność tego typu działalności wymaga istnienia następujących narzędzi: strategii (ujmowanej w skali ogólnej i mającej charakter długoterminowy), taktyki (obejmującej programowanie i wybór celów częściowych oraz konkretnych metod i sposobów działania), wykonawstwa operacyjnego (tzn. wykorzystania zgromadzonych sił i środków do realizacji zamierzonych celów i zadań związanych z poszczególnymi sytuacjami krytycznymi oraz z ich następstwami). Istotne znaczenie w tej dziedzinie ma również specyfika i nasilenie zagrożeń występujących w sferze bezpieczeństwa wewnętrznego.

Na system instytucjonalny bezpieczeństwa wewnętrznego składają się organy i urzędy o właściwości ogólnej, dla których problematyka bezpieczeństwa wewnętrznego stanowi tylko jeden z wielu obszarów działania decyzyjnego, oraz organy i urzędy wyspecjalizowane, dla których analizowana tu problematyka stanowi główny zakres zadań i kompetencji¹⁸.

W pierwszej z tych grup wskazać należy przede wszystkim organy władzy i administracji publicznej (państwowej i samorządowej) o właściwości ogólnej. W Polsce podmiotami takimi są: po pierwsze — Sejm i Senat, które podejmują kwestie związane z bezpieczeństwem wewnętrznym w ramach swoich konstytucyjnie określonych zadań i kompetencji, w tym w trakcie sprawowania władzy ustawodawczej, realizacji funkcji kontrolnych oraz — co dotyczy szczególnie Sejmu — w ramach wykonywania funkcji kreowania innych organów; po drugie — Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej i Rada Ministrów, podejmujący te kwestie w ramach sprawowania władzy wykonawczej; po trzecie — terenowe organy władzy i administracji rządowej i samorządowej usytuowane na poszczególnych szczeblach zasadniczego podziału terytorialnego państwa.

Dla pozycji Prezydenta RP w systemie bezpieczeństwa wewnętrznego kluczowe znaczenie ma norma konstytucyjna, zgodnie z którą głowa państwa jest najwyższym przedstawicielem Rzeczypospolitej Polskiej i gwarantem ciągłości

¹⁸ Zob.: A. Misiuk, *Administracja porządku i bezpieczeństwa publicznego. Zagadnienia prawno-ustrojowe*, Warszawa 2008; S. Pieprzny, *Administracja bezpieczeństwa i porządku publicznego*, Rzeszów 2008; G. Rydlewski, *Kształt systemu instytucjonalnego bezpieczeństwa wewnętrznego w Polsce*, [w:] *Bezpieczeństwo wewnętrzne państwa. Wybrane zagadnienia*, red. S. Sulowski, M. Brzeziński, Warszawa 2009, s. 133 i nast.; tegoż, *Prezydent RP w systemie bezpieczeństwa wewnętrznego*, tamże, s. 142 i nast.; tegoż, *Rada Ministrów i inne naczelne organy administracji rządowej w systemie bezpieczeństwa wewnętrznego*, tamże, s. 149 i nast.; tegoż, *Służby specjalne w systemie bezpieczeństwa wewnętrznego*, tamże, s. 228 i nast.; tegoż, *Siły zbrojne RP w systemie bezpieczeństwa wewnętrznego*, tamże, s. 249 i nast.

władzy państwowej, czuwa nad przestrzeganiem Konstytucji, stoi na straży suwerenności i bezpieczeństwa państwa oraz nienaruszalności i niepodzielności jego terytorium. Nie ulega więc wątpliwości, że zadania Prezydenta RP wiążą się z ochroną najbardziej podstawowych wartości państwa, jakimi są suwerenność, integralność terytorialna, bezpieczeństwo zewnętrzne i wewnętrzne¹⁹. Kompetencje Prezydenta RP w sprawach bezpieczeństwa wewnętrznego nie są — wyjąwszy stany nadzwyczajne — wyraźnie wyodrębnione i mieszczą się w ramach generalnych uprawnień przewidzianych w normach konstytucyjnych i ustawowych. Są to przede wszystkim uprawnienia w zakresie: inicjatywy ustawodawczej, podpisywania albo odmowy podpisania ustawy, składania wniosku do Trybunału Konstytucyjnego, wniosku o przeprowadzenie kontroli przez Najwyższą Izbę Kontroli, wniosku do Sejmu o pociągnięcie do odpowiedzialności przed Trybunałem Stanu członka Rady Ministrów, nominacji na pierwszy stopień oficerski i stopnie generalskie.

Rola Prezydenta RP w sprawach bezpieczeństwa wewnętrznego znacznie wzrasta w sytuacjach bezpośredniego zewnętrznego zagrożenia bezpieczeństwa państwa oraz w innych sytuacjach szczególnych zagrożeń, jeżeli zwykłe środki konstytucyjne są niewystarczające i niezbędne jest wprowadzenie odpowiedniego stanu nadzwyczajnego. Organem doradczym Prezydenta RP w zakresie wewnętrznego i zewnętrznego bezpieczeństwa państwa jest Rada Bezpieczeństwa Narodowego, której skład nie jest ściśle określony i jest kształtowany przez samego Prezydenta RP. Obsługą Rady Bezpieczeństwa Narodowego zajmuje się Biuro Bezpieczeństwa Narodowego (BBN).

Rada Ministrów realizuje swoje zadania w dziedzinie bezpieczeństwa wewnętrznego przede wszystkim w ten sposób, że zapewnia wykonanie ustaw, wydaje rozporządzenia oraz kieruje administracją rządową, a także koordynuje i kontroluje pracę organów administracji rządowej. Ważnym podmiotem rządowym w systemie bezpieczeństwa wewnętrznego jest Prezes Rady Ministrów, który wykonuje w tej dziedzinie funkcje i kompetencje powierzone bezpośrednio w Konstytucji oraz opisane w poszczególnych ustawach. O znaczeniu tego organu przesądza wykonywanie konstytucyjnych zadań związanych z: kierowaniem pracami Rady Ministrów; zapewnieniem wykonywania polityki Rady Ministrów i określaniem sposobów jej wykonywania; koordynacją i kontrolą pracy członków Rady Ministrów; sprawowanym w granicach i formach określonych w Konstytucji i ustawach nadzorem nad samorządem terytorialnym oraz wypełnianiem obowiązków zwierzchnika służbowego pracowników administracji rządowej. W sprawach bardziej szczegółowych do zadań Prezesa Rady Ministrów należy m.in. nadzór i koordynacja działań poszczególnych organów i urzędów (np. Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Agencji Wywiadu, Służby Kontrwywiadu Wojskowego, Służby Wywiadu Wojskowego, Centralnego Biura Antykorupcyjnego), a także powoływanie i odwoływanie poszczegól-

¹⁹ Por. L. Garlicki, *Polskie prawo konstytucyjne. Zarys wykładu*, Warszawa 2003, s. 268.

nych organów administracji rządowej oraz członków kierownictw urzędów tej administracji.

Organem rządowym, w którego zakresie zadań znajduje się szczególnie dużo spraw z dziedziny bezpieczeństwa wewnętrznego, jest minister kierujący działem administracji rządowej o nazwie „sprawy wewnętrzne”. W listopadzie 2011 r. nastąpiło wyodrębnienie w składzie Rady Ministrów ministra zajmującego się tylko tym jednym działem administracji. Rozporządzenie kompetencyjne nakłada na tego ministra zadania (niezależnie od obowiązków przewidzianych w tym zakresie dla innych właściwych organów i podmiotów) polegające na: a) usunięciu zagrożeń w niezakłóconym funkcjonowaniu urzędów naczelných, centralnych i terenowych organów administracji rządowej, w tym zapewnieniu spokoju i porządku w budynkach i innych obiektach zajmowanych przez te organy; b) zapobieżeniu bezprawnym działaniom lub zaniechaniom, które mogłyby spowodować zagrożenie bezpieczeństwa lub porządku w ruchu drogowym lub kolejowym, ruch ten utrudnić albo zakłócić, a także w związku z tym ruchem zakłócić spokój lub porządek publiczny lub narazić kogokolwiek na stratę; c) inicjowaniu i koordynowaniu działań koniecznych do zapewnienia naprawienia w imieniu Skarbu Państwa szkód powstałych w wyniku wymienionych wyżej zdarzeń. Uwzględniając ogólne zadania i kompetencje ustalone w ustawie dla członków Rady Ministrów, zauważyć trzeba, że minister kierujący działem administracji „sprawy wewnętrzne” jest obowiązany do inicjowania i opracowywania w zakresie tego działu polityki rządu oraz jest właściwy w tym zakresie do przedkładania inicjatyw i odpowiednich projektów aktów normatywnych na posiedzeniach Rady Ministrów. Obsługę ministra właściwego w zakresie spraw wewnętrznych zapewnia Ministerstwo Spraw Wewnętrznych, które utworzone zostało w listopadzie 2011 r. po zniesieniu ministerstwa spraw wewnętrznych i administracji.

W ramach Rady Ministrów powołanej po wyborach parlamentarnych w 2011 r. ministrowi spraw wewnętrznych powierzone zostały dodatkowo zadania w zakresie koordynacji służb specjalnych oraz nadzoru nad działalnością tych służb w imieniu Prezesa Rady Ministrów oraz z jego upoważnienia. Obsługę tego ministra w zakresie koordynacji służb specjalnych zapewnia Kancelaria Prezesa Rady Ministrów²⁰.

Podmiotami wyspecjalizowanymi, dla których problematyka bezpieczeństwa wewnętrznego stanowi główny lub znaczny zakres zadań i kompetencji, są w Polsce przede wszystkim Policja, Straż Graniczna, Państwowa Straż Pożarna, Obrona Cywilna Kraju, Krajowe Centrum Informacji Kryminalnej, Biuro Ochrony Rządu, służby specjalne (w tym przede wszystkim Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego) oraz różnego rodzaju straże, służby i inspekcje. Takim

²⁰ Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 24 listopada 2011 r. w sprawie szczegółowego zakresu działania Jacka Cichockiego — Ministra Spraw Wewnętrznych — w zakresie koordynacji służb specjalnych, Dz.U. Nr 254, poz. 1524.

podmiotem są w mniejszym stopniu Siły Zbrojne RP, które realizują te zadania i kompetencje w granicach konstytucyjnie określonych obowiązków związanych z ochroną niepodległości państwa i niepodzielności jego terytorium oraz zapewnieniem bezpieczeństwa i nienaruszalności jego granic.

Od 1995 r. funkcjonuje w Polsce, zorganizowany przez Państwową Straż Pożarną, krajowy system ratowniczo-gaśniczy, którego podstawowym celem jest ochrona życia, mienia lub środowiska — poprzez walkę z pożarami i innymi klęskami żywiołowymi, ratownictwo techniczne i chemiczne, a od 1997 r. również ratownictwo ekologiczne i medyczne. System ten ma zapewnić ciągłe i skoordynowane działanie służb odpowiedzialnych za ratowanie życia, zdrowia, mienia lub środowiska oraz za prognozowanie, rozpoznawanie i zwalczanie pożarów, klęsk żywiołowych lub innych miejscowych zagrożeń. System ten obejmuje poziom powiatowy (jako podstawowy poziom wykonawczy nadzorowany przez starostę), poziom wojewódzki (jako poziom wspomagania i koordynowania nadzorowany przez wojewodę) oraz poziom centralny (jako poziom wspomagania i koordynowania na obszarze kraju nadzorowany przez Komendanta Głównego Państwowej Straży Pożarnej). W wypadku wystąpienia zagrożeń, które wymagają podejmowania działań wspomagających i koordynacyjnych na szczeblu centralnym, podstawową rolę odgrywa centralny oddział operacyjny obejmujący grupy specjalistyczne (wydzielone z poziomów wojewódzkich), krajowe bazy sprzętu specjalistycznego oraz siły i środki szkół Państwowej Straży Pożarnej.

Istotne zadania z dziedziny bezpieczeństwa wewnętrznego mają w swoich kompetencjach również inni niż minister właściwy do spraw wewnętrznych członkowie Rady Ministrów kierujący działami administracji rządowej. Dotyczy to w szczególności: ministra właściwego w zakresie działu „finanse publiczne”, odpowiadającego m.in. za bezpieczeństwo finansowe państwa, bilans finansów sektora publicznego i kontrolę skarbową; ministra właściwego w zakresie działu „gospodarka”, odpowiadającego m.in. za bezpieczeństwo energetyczne kraju i kontrolę obrotu z zagranicą towarami i technologiami; ministra właściwego w zakresie działu „gospodarka wodna”, odpowiadającego m.in. za ochronę przeciwpowodziową; ministra właściwego w zakresie działu „instytucje finansowe”, odpowiadającego m.in. za obrót papierów wartościowych; ministra właściwego w zakresie działu „kultura”, odpowiadającego m.in. za ochronę dóbr kultury; ministra właściwego w zakresie działu „łączność”, odpowiadającego m.in. za funkcjonowanie Państwowej Inspekcji Telekomunikacyjnej i Poczтовой oraz Państwowej Agencji Radiokomunikacyjnej; ministra właściwego w zakresie działu „rolnictwo”, odpowiadającego m.in. za ochronę zdrowia zwierząt, nadzór nad zdrowotną jakością środków spożywczych pochodzenia zwierzęcego oraz jakością handlową towarów rolno-spożywczych; ministra właściwego w zakresie działu „rozwój wsi”, odpowiadającego m.in. za meliorację, oczyszczanie ścieków i gospodarkę odpadami; ministra właściwego w zakresie działu „sprawiedliwość”, odpowiadającego m.in. za wykonywanie kar oraz środków wychowawczych i poprawczych orzeczonych przez sądy; ministra właściwego w zakresie działu

„środowisko”, odpowiadającego m.in. za ochronę i kształtowanie środowiska, ochronę przyrody, lasów i gruntów leśnych oraz kontrolę wymagań ochrony środowiska i badania stanu środowiska.

Oddzielnie należy wskazać wiążące się z szeroko pojętym bezpieczeństwem wewnętrznym zadania i kompetencje ministra właściwego w zakresie działu „zdrowie”, odpowiadającego m.in. za ochronę zdrowia, nadzór nad środkami farmaceutycznymi i materiałami medycznymi, aparaturą i sprzętem medycznym oraz za warunki sanitarne i nadzór sanitarny. Minister ten jest organem właściwym w zakresie wykonywania na terytorium kraju zadań systemu Państwowego Ratownictwa Medycznego. W ramach regulacji ustawowych system ten służy realizacji zadań państwa polegających na zapewnieniu pomocy każdej osobie znajdującej się w stanie nagłego zagrożenia zdrowotnego. Planowanie, organizowanie, koordynowanie systemu oraz nadzór nad systemem na terenie województwa jest zadaniem wojewody. Jednostkami współpracującymi z systemem są służby ustawowo powołane do niesienia pomocy osobom w stanie nagłego zagrożenia zdrowotnego; w szczególności są to jednostki organizacyjne Państwowej Straży Pożarnej, jednostki ochrony przeciwpożarowej włączone do krajowego systemu ratowniczo-gaśniczego oraz inne jednostki podległe ministrowi właściwemu do spraw wewnętrznych i ministrowi obrony narodowej lub nadzorowane przez nich. Jednostkami współpracującymi z systemem mogą być też społeczne organizacje ratownicze, które w ramach swoich zadań ustawowych lub statutowych są obowiązane do niesienia pomocy osobom w stanie nagłego zagrożenia zdrowotnego.

Polski porządek konstytucyjny przewiduje, że obok ministrów kierujących określonymi działami administracji rządowej w skład Rady Ministrów mogą być powoływani również ministrowie, którzy wykonują zadania wyznaczone im przez Prezesa Rady Ministrów. Są to w założeniu ministrowie wspomagający Prezesa Rady Ministrów w wykonywaniu zadań w dziedzinach, które mają w dużej mierze charakter międzydziałowy. W praktyce ukształtowanej po wejściu w życie Konstytucji z 1997 r., często za taką właśnie dziedzinę kolejni prezesi Rady Ministrów uznawali koordynację służb specjalnych. Stosując kryterium normatywne (ustawowe), pod pojęciem służb specjalnych rozumieć należy wspólnie w Polsce: Agencję Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Agencję Wywiadu, Służbę Kontrwywiadu Wojskowego, Służbę Wywiadu Wojskowego i Centralne Biuro Antykorupcyjne. W szerszym ujęciu funkcjonalnym do służb specjalnych zaliczyć można również inne organy i urzędy administracji rządowej właściwe w poszczególnych sprawach mieszczących się w zakresie ochrony bezpieczeństwa państwa i obywateli, które mają prawo do prowadzenia czynności operacyjno-rozpoznawczych, tj. jawnych i niejawnych przedsięwzięć, w niektórych wypadkach naruszających prawa oraz wolności człowieka i obywatela.

W zakresie przewidzianym w Konstytucji RP i właściwych ustawach, zadania z zakresu bezpieczeństwa wewnętrznego realizują również inne podmioty prawne. Zakres udziału w procesach decyzyjnych tych podmiotów związany jest przede wszystkim z wykonawstwem.

Zaliczenie niektórych podmiotów do systemu instytucjonalnego bezpieczeństwa wewnętrznego jest w dużej mierze uzależnione od sposobu rozumienia zakresu przedmiotowego pojęcia bezpieczeństwa wewnętrznego. Katalog owych podmiotów jest tym obszerniejszy, im szerzej jest rozumiane to pojęcie.

Wieloelementowy skład systemu instytucjonalnego bezpieczeństwa wewnętrznego jest ściśle związany ze zróżnicowanym charakterem potencjalnych zdarzeń zakłócających bezpieczeństwo. Różny bowiem może być mechanizm ich powstania, czego przykładem są zdarzenia losowe oraz działania celowe. Naruszenia bezpieczeństwa wewnętrznego i porządku publicznego przybierać mogą także różne formy, wśród których przykładowo wskazać można m.in.: przestępstwa wymierzone przeciw porządkowi publicznemu, interesom państwa oraz osobom i mieniu (odrębną grupę takich przestępstw stanowią wszelkie formy ataku terrorystycznego i zamachy bombowe), pożary, powodzie, epidemie, katastrofy budowlane, wypadki komunikacyjne, awarie systemów przemysłowych i katastrofy chemiczne. Wśród sytuacji naruszających bezpieczeństwo wewnętrzne i porządek publiczny odmienne wymagania stwarzają zdarzenia jednostkowe z udziałem pojedynczych osób oraz te, w których biorą udział duże grupy sprawców (nieraz zorganizowane w struktury przestępcze, w tym również o charakterze międzynarodowym), albo których następstwa dotyczą interesów dużych grup ludzi lub obejmują obszar kilku jednostek podstawowego podziału terytorialnego państwa. Specjalny status w sferze instytucjonalnej mają działania na rzecz bezpieczeństwa wewnętrznego w przypadku obiektów infrastruktury krytycznej państwa oraz uroczystości i imprez z udziałem znacznej liczby ludzi, w tym dużych imprez sportowych.

W decydowaniu o sprawach istotnych dla bezpieczeństwa wewnętrznego w Polsce na poziomie wykonawstwa na uwagę zasługuje rozwijająca się współpraca podmiotów publicznych i prywatnych. W tej dziedzinie znajduje potwierdzenie ogólny kierunek zmian w administracji publicznej, który polega na coraz szerszym uzupełnianiu podmiotów państwowych strukturami samorządu terytorialnego oraz zwiększaniu się obecności w tym systemie różnorodnych instytucji prywatnych wykonujących zadania zlecone związane z zapewnieniem bezpieczeństwa i porządku publicznego. W wypadku samorządu terytorialnego istotne znaczenie w systemie bezpieczeństwa wewnętrznego mają obecnie straże gminne i miejskie²¹. Zadania z zakresu ratownictwa górskiego i wodnego realizują: Górskie Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe, Tatrzańskie Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe, Wodne Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe i Mazurska Służba Ratownicza.

W grupie podmiotów prywatnych na uwagę zasługują w szczególności różnorodne wewnętrzne służby ochrony funkcjonujące w ramach działalności gospodarczej, prowadzonej na podstawie koncesji w zakresie fizycznej i technicznej

²¹ Zob. *Przemiany i perspektywy straży miejskich i gminnych w ochronie bezpieczeństwa publicznego*, red. K. Rajchel, Warszawa 2007.

ochrony osób, mienia, obiektów i obszarów²². Są to niejednokrotnie służby uzbrojone i umundurowane, których pracownicy podczas wykonywania swoich zadań mogą stosować (na podstawie i w granicach przewidzianych prawem) środki porządkowe i środki przymusu bezpośredniego oraz użyć broni palnej. Pracownicy ci w ramach wykonywania swoich zadań korzystają z ochrony prawnej przewidzianej dla funkcjonariuszy publicznych.

W ostatnim okresie daje się zauważyć poszukiwanie form podmiotowych dla szerszego włączenia się organizacji obywatelskich w działania na rzecz bezpieczeństwa wewnętrznego. Dotyczy to przede wszystkim różnorodnych stowarzyszeń i fundacji, których elementem misji programowej jest wspomaganie organów publicznych w tej dziedzinie. Tendencja ta jest jednak w Polsce widoczna w stopniu o wiele mniejszym niż w niektórych innych państwach, np. tych, w których rozwinięty jest system straży obywatelskiej.

Próba porządkowania podmiotów aktywnych w procesach decyzyjnych dotyczących bezpieczeństwa wewnętrznego prowadzić musi, w zależności od przyjętego kryterium, do wyodrębnienia podmiotów: o kompetencjach ogólnych i specjalistycznych; państwowych, w tym rządowych, samorządowych i prywatnych, w tym działających w ramach trzeciego sektora i komercyjnych; podstawowych i wspomagających; o kompetencjach ogólnokrajowych, wojewódzkich, powiatowych i gminnych; scentralizowanych, zdecentralizowanych oraz o strukturze mieszanej; kierowniczych, analitycznych, prognozujących, programujących, skoncentrowanych na prewencji, operacyjnych, w tym właściwych w zakresie działań ratowniczych oraz zaangażowanych w zadania związane z informacją i komunikacją oraz audytem, kontrolą i ewaluacją.

Właściwość terytorialna podmiotów bezpieczeństwa publicznego w Polsce w swoim podstawowym zakresie ukształtowana jest na bazie zasadniczego podziału terytorialnego państwa. Dotyczy to m.in. terenowych organów administracji rządowej oraz samorządowej²³, jednostek organizacyjnych Policji i Państwowej Straży Pożarnej. Mapa województw, powiatów i gmin stanowi też tło wyznaczające granice zakresu kompetencyjnego poszczególnych podmiotów samorządu terytorialnego. Niektóre instytucje funkcjonujące w ramach systemu bezpieczeństwa wewnętrznego mają jednak swoją własną strukturę terytorialną,

²² Podstawowe zasady prowadzenia tej działalności oraz nadzoru nad nią określiła ustawa z dnia 22 sierpnia 1997 r. o ochronie osób i mienia. Szerzej na ten temat: W. Kotowski, *Ochrona osób i mienia. Komentarz praktyczny*, Warszawa 2004; E. Ura, S. Pieprzny, *Udział firm ochrony osób i mienia w zapewnieniu bezpieczeństwa i porządku publicznego*, [w:] *Prawne i administracyjne aspekty bezpieczeństwa osób i porządku publicznego w okresie transformacji ustrojowo-gospodarczej*, red. W. Bednarek, S. Pikulski, Olsztyn 2000.

²³ Zob.: *Bezpieczeństwo wewnętrzne w działaniach terenowej administracji publicznej*, red. A. Chajbowicz, T. Kocowski, Warszawa 2009; J. Itrich-Drabarek, *Zadania administracji publicznej szczebla wojewódzkiego w systemie bezpieczeństwa wewnętrznego*, [w:] *Bezpieczeństwo wewnętrzne państwa...*, s. 168 i nast.; A. Mirska, *Powiatowa administracja bezpieczeństwa*, tamże, s. 185 i nast.; też, *Gminna administracja bezpieczeństwa*, tamże, s. 198 i nast.

która nie pokrywa się z granicami jednostek zasadniczego podziału terytorialnego państwa.

Wyraźną tendencją w sprawach wykonawstwa w dziedzinie bezpieczeństwa wewnętrznego jest stopniowy wzrost znaczenia zespolenia terytorialnego — kosztem podziałów branżowych i strukturalnych. W praktyce znajduje to wyraz w przypisaniu podstawowych zadań i kompetencji koordynacyjnych w tej dziedzinie terenowym organom administracji rządowej i samorządowej o właściwości ogólnej, w tym szczególnie wojewodom, starostom oraz wójtom, burmistrzom i prezydentom miast.

W sferze podmiotowej systemu bezpieczeństwa wewnętrznego państwa zwiększa się liczba struktur instytucjonalnych, których aktywność ma charakter wysoce specjalistyczny i profesjonalny. Są to struktury koncentrujące się na ściśle określonych dziedzinach bezpieczeństwa wewnętrznego lub na wyrażnie określonych zagrożeniach i formach naruszenia bezpieczeństwa i porządku publicznego. Lista tych podmiotów jest długa i obejmuje m.in.: Centralne Biuro Antykorupcyjne, Straż Graniczną, Straż Ochrony Kolei, Inspekcję Transportu Drogowego, Straż Leśną, Państwową Straż Łowiecką, Państwową Straż Rybacką i Służbę Ochrony Zabytków. Operując szerszym pojęciem bezpieczeństwa wewnętrznego, do katalogu podmiotów aktywnych w tej dziedzinie zaliczyć trzeba także liczne organy kontroli i inspekcje, w tym: Inspekcję Ochrony Środowiska, Inspekcję Sanitarną, Inspekcję Handlową, Inspekcję Farmaceutyczną, Państwową Inspekcję Pracy oraz Inspekcję Weterynaryjną.

W poszczególnych państwach system bezpieczeństwa wewnętrznego jest inaczej ukształtowany instytucjonalnie w odniesieniu do warunków codziennych i do sytuacji nadzwyczajnych, dla których przewidziane są rozwiązania specjalne. Należą do nich zwykle modyfikacje układów strukturalnych i kompetencyjnych oraz procedur decyzyjnych przeprowadzane na podstawie i w granicach przepisów konstytucyjnych oraz ustawowych w sytuacji wystąpienia określonych w tych przepisach zagrożeń zewnętrznych i wewnętrznych o znacznym natężeniu lub zasięgu. W Polsce dotyczy to stanu wojennego, stanu wyjątkowego i stanu klęski żywiołowej²⁴ oraz zarządzania kryzysowego. Dla tych okoliczności zaplanowano w systemie prawnym specjalne rozwiązania w zakresie reagowania kryzysowego, które będą omówione w dalszej części tego rozdziału.

10.3. Strona przedmiotowa decydowania w sprawach bezpieczeństwa wewnętrznego

Jak już wcześniej stwierdzono, w ujęciu przedmiotowym decydowanie w sprawach bezpieczeństwa wewnętrznego zmierza do realizacji zadań związanych z przygotowaniem, wdrożeniem i ewaluacją: doktryny i strategii działania,

²⁴ Szerzej o tym: M. Brzeziński, *Stany nadzwyczajne w polskich konstytucjach*, Warszawa 2007; K. Prokop, *Stany nadzwyczajne w konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej*, Białystok 2005.

podstaw normatywnych, rozwiązań instytucjonalnych, regulacji proceduralnych, rozwiązań kadrowych oraz podstaw finansowania. W ramach poszczególnych segmentów systemu bezpieczeństwa wewnętrznego wymagają właściwego wykonania zadania dotyczące: po pierwsze, kierowania sprawami z zakresu bezpieczeństwa wewnętrznego w sposób zapewniający ciągłość podejmowania decyzji oraz gwarantujący realizację przedsięwzięć związanych z monitorowaniem źródeł, rodzajów, kierunków i skali zagrożeń; po drugie, wykonawstwa w zakresie wczesnego rozpoznawania wyzwań, zapobiegania zagrożeniom, a w razie wystąpienia krytycznego zdarzenia — ratownictwa i przeciwdziałania negatywnym następstwom zaistniałej sytuacji.

Decyzje na poziomie strategicznym mają gwarantować, że konkretne działania w poszczególnych dziedzinach i sytuacjach istotnych dla bezpieczeństwa wewnętrznego będą prowadzone w sposób zintegrowany i będą się wzajemnie uzupełniać oraz wzmacniać swoje pozytywne efekty. Podstawą osiągnięcia wskazanych wyżej celów jest: ujęcie całościowe; jasne określenie wartości podstawowych, misji, celów i standardów; koncentracja na ochronie wartości, instytucji, mechanizmów i osób najbardziej zagrożonych; klarowność rozwiązań pozwalająca na ich zrozumienie społeczne i ewaluację; stworzenie warunków do wykorzystania wszystkich formalnie dostępnych zasobów, w tym możliwości działania podmiotów pozarządowych oraz aktywności własnej społeczeństwa.

Na poziomie operacyjnym kluczowe znaczenie mają decyzje stwarzające przesłanki zapobiegania zdarzeniom zakłócającym bezpieczeństwo wewnętrzne. W tym zakresie podstawową zasadą działania musi więc być wyprzedzanie takich zdarzeń. Niezbędne jest w związku z tym stałe monitorowanie zmian w sferze zagrożeń bezpieczeństwa wewnętrznego, które zachodzą w ścisłym powiązaniu z postępowaniem naukowym i technicznym oraz nowymi standardami przepływu ponad granicami państw towarów, usług, kapitału, ludzi i informacji w warunkach postępującej globalizacji, integracji ponadpaństwowej oraz informatyzacji.

System decyzyjny w sprawach bezpieczeństwa wewnętrznego jest konsekwentnie przekształcany w celu zwiększania jego zdolności do działań wyprzedzających. W poszczególnych instytucjach ulepsza się rozwiązania instytucjonalne i funkcjonalne ukierunkowane na prewencję i zapobieganie, w szczególności zwiększające zdolności: prognozowania, pozyskiwania informacji, działań edukacyjno-propagandowych oraz zabezpieczania obiektów i osób.

Właściwa prewencja jest możliwa tylko wtedy, gdy w systemach decyzyjnych dobrze wywiązują się ze swych zadań czynniki odpowiedzialne za pozyskiwanie informacji i zarządzanie nimi oraz za wczesne ostrzeganie przed zagrożeniami. Dotyczy to zarówno niebezpieczeństw związanych z klęskami i katastrofami naturalnymi oraz antropogenicznymi (np. niedoboru energii, awarii informacyjno-komunikacyjnych oraz pandemii), jak i przestępstw pospolitych. Jest rzeczą oczywistą, że potrzebne informacje nie mogą pochodzić tylko ze źró-

deł powszechnie dostępnych i muszą też być pozyskiwane w trybie niejawnym w ramach działalności operacyjnej, co stanowi samo w sobie trudny problem decyzyjny. Będzie o tym jeszcze mowa w dalszej części tego tekstu.

Uzyskanie informacji to dopiero punkt wyjścia w procesach decyzyjnych. W sprawach bezpieczeństwa wewnętrznego szczególne znaczenie mają zdolności zarządzania informacjami, w tym ich analizowania, hierarchizowania, przetwarzania i przekazywania właściwym podmiotom we właściwym czasie. W tej fazie procesów decyzyjnych następuje wychwytywanie symptomów przestępczości, identyfikowanie, definiowanie, klasyfikacja i analizowanie zagrożeń²⁵, ustalanie występujących współzależności i tendencji oraz prognozowanie rozwoju wydarzeń. W systemie zarządzania informacjami odrębny problem decyzyjny stwarza ochrona wiadomości niejawnych.

Kolejny zakres przedmiotowy procesów decyzyjnych w sprawach bezpieczeństwa wewnętrznego związany jest z programowaniem działań własnych. Programy rządowe i pozarządowe są w tym przypadku nie tylko niezbędnym narzędziem racjonalnego działania, ale i ważnym instrumentem aktywizowania zasobów, w tym wyzwalania aktywności społecznej oraz budowania koalicji na rzecz bezpieczeństwa.

Na poziomie wykonawstwa (w ramach działań operacyjnych i ratowniczych oraz związanych z ograniczaniem negatywnych następstw zdarzeń krytycznych) niezbędne jest istnienie: po pierwsze — gotowych do wykorzystania w razie wystąpienia określonego zdarzenia planów reagowania (planów operacyjno-ratowniczych); po drugie — procedur ochrony (szczególnie w odniesieniu do infrastruktury krytycznej); po trzecie — procedur przywrócenia stanu pierwotnego po zdarzeniu naruszającym bezpieczeństwo wewnętrzne. Podstawowe znaczenie w przypadku każdej sytuacji krytycznej wymagającej interwencji ma właściwa diagnoza: rodzaju i skali zagrożeń związanych z tą sytuacją, przyczyn wystąpienia danej sytuacji, czasu usuwania jej negatywnych skutków, a także identyfikacja przestrzenna i jakościowa obszarów destrukcji oraz ustalenie koniecznych i możliwych działań przeciwdziałających i neutralizacyjnych²⁶. Na tym poziomie systemu decyzyjnego ważna jest przede wszystkim redukcja czasu operacyjnej gotowości niezbędnych sił i środków działania oraz zagwarantowanie wysokiej jakości podejmowanych działań.

Trzeba podkreślić, że wszystkie zakresy przedmiotowe decydowania w sprawach bezpieczeństwa wewnętrznego są obciążone znacznym ryzykiem. Są to w istocie klasyczne obszary zarządzania ryzykiem²⁷.

²⁵ Zob. J. Wierzbicki, *Systemy wczesnego ostrzegania w planowaniu strategicznym*, Toruń 1998.

²⁶ K. Ficoń, *Inżynieria zarządzania kryzysowego. Podejście systemowe*, Warszawa 2007, s. 76 i nast.

²⁷ Zob. T.T. Kaczmarek, *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Warszawa 2006.

10.4. Strona proceduralna oraz problemy funkcjonalne decydowania w sprawach bezpieczeństwa wewnętrznego

Zasadniczym problemem w sferze proceduralnej decydowania w sprawach bezpieczeństwa wewnętrznego jest zapewnienie koordynacji funkcjonalnej i instytucjonalnej wszystkich podmiotów państwowych i społecznych, których aktywność związana jest z tą sferą działalności. W tej dziedzinie niezbędne jest spójne zarządzanie²⁸, uporządkowana współpraca wszystkich podmiotów, w tym specjalistycznych formacji i jednostek organizacyjnych, a także czytelny podział obowiązków i odpowiedzialności. Realizacja wymogu koordynacji oznacza także konieczność integracji i konsolidacji z działaniami NATO i Unii Europejskiej oraz innych organizacji międzynarodowych, których członkiem są Polska bądź polskie instytucje państwowe.

Podstawowe zadania w tych sprawach wykonują Rada Ministrów, Prezes Rady Ministrów oraz minister właściwy w zakresie bezpieczeństwa wewnętrznego. Istotne znaczenie dla koordynacji działań szeroko pojętych służb specjalnych ma działalność Kolegium do Spraw Służb Specjalnych, funkcjonującego przy Radzie Ministrów. Rozwiązania ustrojowe w Polsce, którym kształt nadały przepisy Konstytucji z 1997 r., są oparte na założeniu, że interwencje głowy państwa w sprawach bezpieczeństwa wewnętrznego wymagają współdziałania z innymi organami publicznymi.

Bardzo ważne z punktu widzenia koordynacji działań w sprawach bezpieczeństwa wewnętrznego są procedury przepływu informacji. Należy zauważyć, że Prezydent RP jest upoważniony do uzyskiwania od wszystkich organów publicznych posiadanych przez nie informacji, które mogą być istotne dla bezpieczeństwa państwa. Obowiązek niezwłocznego przekazywania takich informacji, uzyskanych przez organy i jednostki organizacyjne nadzorowane, podległe lub podporządkowane, został nałożony przepisami ustawy w szczególności na ministra właściwego do spraw wewnętrznych oraz szefów służb specjalnych. Minister obrony narodowej ustawowo zobowiązany jest do niezwłocznego przekazywania Prezydentowi RP wytycznych, planów i sprawozdań dotyczących działalności Służby Kontrwywiadu Wojskowego oraz Służby Wywiadu Wojskowego. Specyficzną formą uprawnień informacyjnych Prezydenta RP jest kompetencja głowy państwa do opiniowania decyzji kadrowych, które zamierza podjąć Prezes Rady Ministrów w sprawie obsady stanowisk kierowniczych w służbach specjalnych. Uprawnienia informacyjne Prezydenta RP wykraczają poza podmioty publiczne. Na podstawie ustawy Prezydent RP może zwracać się o informacje mające znaczenie dla bezpieczeństwa i obronności państwa nie tylko do wszystkich

²⁸ Zob.: M. Lisiecki, *Zarządzanie bezpieczeństwem publicznym*, Warszawa 2011; A. Misiuk, Z. Nowakowski, M. Pomykała, K. Rajchel, *Zarządzanie ochroną porządku i bezpieczeństwa publicznego w państwie*, Rzeszów 2005; S. Koziej, *Zarządzanie bezpieczeństwem jako praktyka kierowania i administrowania państwem*, [w:] A. Dawidczyk, J. Gryz, S. Koziej, *Zarządzanie strategiczne bezpieczeństwem. Teoria — praktyka — dydaktyka*, Łódź 2006, s. 55 i nast.

organów władzy publicznej oraz administracji rządowej i samorządowej, ale i do przedsiębiorców, kierowników innych jednostek organizacyjnych oraz organizacji społecznych. Także Prezes Rady Ministrów jest upoważniony do uzyskiwania od wszystkich organów publicznych posiadanych przez nie informacji, które mogą być ważne z punktu widzenia bezpieczeństwa państwa. Obowiązek niezwłocznego przekazywania takich informacji, uzyskanych przez organy i jednostki organizacyjne nadzorowane, podległe lub podporządkowane, został nałożony przepisami ustawy w szczególności na ministra właściwego do spraw wewnętrznych.

Decydowanie w sprawach bezpieczeństwa wewnętrznego odbywa się w ramach całościowego systemu logistycznego²⁹, którego zadaniem jest zagwarantowanie dostępności instrumentów normatywnych, materialnych (w tym potencjału osobowego, sprzętowego i finansowego) oraz informacyjnych we właściwym miejscu i czasie oraz o właściwej jakości. Elementami tego systemu są zasady i procedury zasilania, dyslokacji, przemieszczania, eksploatacji i finansowania.

Wymóg działania skoordynowanego, obowiązujący w każdych warunkach, nabiera szczególnego znaczenia w sytuacjach kryzysowych. Spełnienie tego wymogu uzależnione jest od sprawności systemu zarządzania kryzysowego, w tym od wdrożenia systemu ochrony ludności, na który składają się System Ostrzegania i Alarmowania Ludności oraz Zintegrowany System Ratowniczy. Nadanie temu systemowi charakteru w pełni zintegrowanej, spójnej, uporządkowanej, zdolnej do szybkiego i sprawnego działania w każdych warunkach całości, to jeden ze strategicznych kierunków transformacji systemu bezpieczeństwa wewnętrznego.

Do uprawnień Prezesa Rady Ministrów należy sporządzanie, w trybie zarządzenia niepodlegającego ogłoszeniu, wykazu zadań i procedur Narodowego Systemu Pogotowia Kryzysowego. Prezes Rady Ministrów może — z własnej inicjatywy, na wniosek ministra, kierownika urzędu centralnego lub wojewody — wprowadzić na całym terytorium państwa lub jego części jeden z czterech stopni alarmowych. Pierwszy z nich jest ogłaszany w przypadku uzyskania informacji o możliwości wystąpienia zdarzenia o charakterze terrorystycznym lub innego zdarzenia, którego rodzaj i zakres jest trudny do przewidzenia; drugi — związany jest z uzyskaniem informacji o możliwości wystąpienia zdarzenia o charakterze terrorystycznym lub innego zdarzenia, powodujących zagrożenie bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej; trzeci — przewidziany jest w razie uzyskania informacji o osobach lub organizacjach przygotowujących działania terrorystyczne godzące w bezpieczeństwo Rzeczypospolitej Polskiej lub wystąpienia aktów terroru godzących w bezpieczeństwo innych państw albo w przypadku uzyskania informacji o możliwości wystąpienia innego zdarzenia godzącego w bezpieczeństwo Rzeczypospolitej Polskiej lub innych państw; czwarty zaś — dotyczy przypadku wystąpienia zdarzenia o charakterze terrorystycznym lub

²⁹ Zob. A. Szymonik, *Logistyka w bezpieczeństwie*, Warszawa 2010.

innego zdarzenia, powodującego zagrożenie bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej lub innych państw³⁰.

Należy się w pełni zgodzić z opinią, że kryzys ze swej istoty stwarza odrębną sytuację decyzyjną³¹, która wymaga specyficznych rozwiązań normatywnych i funkcjonalnych w zakresie zarządzania³² i logistyki³³. Zarządzanie kryzysowe na terytorium kraju należy do kompetencji Rady Ministrów. Zgodnie z rozwiązaniami wprowadzonymi w Polsce w 2007 r., ukształtowano specjalne narzędzia koordynacji zarządzania kryzysowego w sytuacjach, które przekraczając możliwości bieżące, nie uzasadniają jednak wprowadzenia któregoś z konstytucyjnie określonych stanów nadzwyczajnych (tzn. stanu klęski żywiołowej, stanu wyjątkowego lub stanu wojennego). Do narzędzi tych należą na szczeblu centralnym: Rządowy Zespół Zarządzania Kryzysowego oraz Rządowe Centrum Bezpieczeństwa; na poziomie województwa: wojewoda (działający przy pomocy urzędu wojewódzkiego, w którym zlokalizowane jest wojewódzkie centrum zarządzania kryzysowego, oraz zespolonych służb, inspekcji i straży); na poziomie powiatu: starosta (działający przy pomocy komórki organizacyjnej starostwa powiatowego właściwej w sprawach zarządzania kryzysowego oraz powiatowego zespołu zarządzania kryzysowego i powiatowego centrum zarządzania kryzysowego); na poziomie gminy: wójt, burmistrz, prezydent miasta (działający przy pomocy komórki organizacyjnej urzędu gminy lub miasta właściwej w sprawach zarządzania kryzysowego oraz zespołu gminnego zarządzania kryzysowego i — jeśli zostało powołane — gminnego lub miejskiego centrum zarządzania kryzysowego)³⁴. Na poziomie krajowym, wojewódzkim, powiatowym i gminnym tworzy się plany reagowania kryzysowego obejmujące w szczególności charakterystykę zagrożeń, sił i środków oraz przewidywane warianty i procedury działań w sytuacjach kryzysowych.

Przy Radzie Ministrów działa Rządowy Zespół Zarządzania Kryzysowego, jako organ opiniodawczo-doradczy właściwy w sprawach inicjowania i koordynowania działań podejmowanych w zakresie zarządzania kryzysowego. W skład

³⁰ Zob. Z. Piątek, W. Pączek, *Zasady funkcjonowania narodowego systemu pogotowia kryzysowego*, Warszawa 2007.

³¹ Por. T. Leszczyński, *Kryzys jako sytuacja decyzyjna w organizacji*, [w:] *Zarządzanie kryzysowe w Polsce*, red. M. Jabłonowski, L. Smolak, Pułtusk 2007, s. 331 i nast.

³² Zob.: K. Ficoń, *Inżynieria zarządzania kryzysowego. Podejście systemowe*, Warszawa 2007; J. Konieczny, *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych w wypadkach i katastrofach*, Poznań 2001; *Operacje reagowania kryzysowego. Studium teoretyczne*, red. R. Wróblewski, Warszawa 2002; E. Nowak, *Strategia przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym*, Toruń–Warszawa 1996; I.I. Mitroff, Ch.M. Pearson, *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić firmę przed najgorszym*, Warszawa 1998; *System reagowania kryzysowego*, red. J. Gryz, W. Kitler, Toruń 2007; R. Wróblewski, *Zarys teorii kryzysu, zagrożenia prewencji i zarządzania kryzysami*, Warszawa 1996.

³³ Zob.: K. Ficoń, *Logistyka kryzysowa. Procedury. Potrzeby. Potencjał*, Warszawa 2011; P. Górski, *Zarządzanie logistyczne w sytuacjach kryzysowych w Polsce*, Warszawa 2009.

³⁴ Zob.: K. Sienkiewicz-Małyjurek, F.R. Krynojewski, *Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej*, Warszawa 2010; *Bezpieczeństwo wewnętrzne w działaniach terenowej administracji publicznej*, red. A. Chajbowicz, T. Kocowski, Warszawa 2009.

Zespołu wchodzi: Prezes Rady Ministrów — jako przewodniczący; minister obrony narodowej i minister właściwy do spraw wewnętrznych — jako zastępcy przewodniczącego; minister spraw zagranicznych oraz minister koordynator służb specjalnych (jeżeli został powołany). W posiedzeniach Zespołu, na prawach członka, po wyznaczeniu przez przewodniczącego, biorą udział, w zależności od potrzeb, ministrowie kierujący wymienionymi w ustawie działami administracji rządowej oraz inne organy administracji rządowej (w tym: Główny Geodeta Kraju, Główny Inspektor Sanitarny, Główny Lekarz Weterynarii, Komendant Główny Państwowej Straży Pożarnej, Komendant Główny Straży Granicznej, Prezes Państwowej Agencji Atomistyki, Prezes Urzędu Lotnictwa Cywilnego, Szef Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Szef Agencji Wywiadu, Szef Obrony Cywilnej Kraju, Szef Służby Kontrwywiadu Wojskowego i Szef Służby Wywiadu Wojskowego). Prezydent RP może skierować do prac w Zespole, na prawach członka, Szefa Biura Bezpieczeństwa Narodowego lub innego przedstawiciela. Przewodniczący może zapraszać do udziału w posiedzeniach Zespołu, na prawach członka, inne osoby. Sekretarzem Zespołu jest dyrektor Rządowego Centrum Bezpieczeństwa. Do zadań Rządowego Zespołu Zarządzania Kryzysowego należy w szczególności: przygotowanie propozycji użycia sił i środków niezbędnych do opanowania sytuacji kryzysowych; doradzanie w zakresie koordynowania działań organów administracji rządowej, instytucji państwowych i służb w sytuacjach kryzysowych; opiniowanie planów, sprawozdań i projektów aktów normatywnych oraz decyzji dotyczących zarządzania kryzysowego.

W sprawach związanych z sytuacjami kryzysowymi obsługę Rady Ministrów, Prezesa Rady Ministrów i Zespołu Zarządzania Kryzysowego zapewnia, utworzone w połowie 2008 r., Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, którym kieruje dyrektor powoływany i odwoływany przez Prezesa Rady Ministrów. Do zadań Centrum należy w szczególności: planowanie cywilne (w tym: przedstawianie szczegółowych sposobów i środków reagowania na zagrożenia oraz ograniczania ich skutków, opracowywanie i aktualizowanie krajowego planu reagowania kryzysowego, analiza i ocena możliwości wystąpienia zagrożeń lub ich rozwoju, gromadzenie informacji o zagrożeniach i analiza zebranych materiałów, wypracowywanie wniosków i propozycji zapobiegania i przeciwdziałania zagrożeniom, planowanie wykorzystania Sił Zbrojnych); monitorowanie w sprawach związanych z sytuacjami kryzysowymi potencjalnych zagrożeń; przygotowanie procedur, organizowanie szkoleń i ćwiczeń; współpraca z komórkami i jednostkami organizacyjnymi Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego i Unii Europejskiej oraz innych organizacji międzynarodowych; zapewnienie obiegu informacji; wykonywanie zadań w ramach stałego dyżuru gotowości obronnej państwa; wykonywanie zadań z zakresu przeciwdziałania zdarzeniom o charakterze terrorystycznym, ich zwalczania i likwidacji ich skutków; realizacja zadań planistycznych i programowych z zakresu infrastruktury krytycznej. W Biurze Monitorowania i Analizy Zagrożeń są pełnione dyżury całodobowe. W czasie

obowiązywania stanów nadzwyczajnych oraz wystąpienia sytuacji kryzysowej Centrum pracuje w trybie ciągłym.

Niezależnie od swoich własnych kompetencji przedmiotowych, wszyscy ministrowie kierujący działaniami administracji rządowej oraz kierownicy urzędów centralnych wykonują, zgodnie z zakresem swojej właściwości, zadania dotyczące zarządzania kryzysowego. W urzędach administracji rządowej podległych ministrom kierującym działaniami administracji rządowej oraz kierownikom urzędów centralnych funkcjonują zespoły zarządzania kryzysowego, do których obowiązków należy wykonywanie zadań w zakresie: planowania cywilnego, stałego dyżuru w ramach gotowości obronnej państwa, przedsięwzięć Narodowego Systemu Pogotowia Kryzysowego, ochrony infrastruktury krytycznej. Ministrowie i centralne organy administracji rządowej, do których zakresu działania należą sprawy związane z zapewnieniem bezpieczeństwa zewnętrznego i wewnętrznego (w tym dotyczące ochrony ludności lub gospodarczych podstaw bezpieczeństwa państwa) tworzą w urzędach zapewniających ich obsługę centra zarządzania kryzysowego.

Odłąbną sytuację decyzyjną stwarzają zdarzenia krytyczne i kryzysy wywołane działaniami terrorystycznymi. Przyczyny swoistości tej sytuacji należy upatrywać w asymetrycznym charakterze działań terrorystycznych³⁵, co oznacza, że są one prowadzone przez pozarządowe organizacje i grupy przemocy, pozbawione bardzo często scentralizowanej struktury, które sięgają po różnorodne niekonwencjonalne środki militarne i pozamilitarne (w tym nowe technologie) i funkcjonują w sposób wymykający się logice układu dwubiegunowego typowego dla konfliktów międzypaństwowych. Działania te są wymierzone w najsłabsze punkty systemu bezpieczeństwa wewnętrznego państwa i zasadniczo utrudniają skuteczne zastosowanie normalnych środków przeciwdziałania. Pozwala to terrorystom osiągnąć swoje cele, zwykle związane z zastraszeniem władz i społeczeństw, przy użyciu stosunkowo małych nakładów sił i środków. Zadania z zakresu przeciwdziałania zdarzeniom o charakterze terrorystycznym, ich zwalczania i likwidacji ich skutków realizuje Rządowe Centrum Bezpieczeństwa we współpracy z organami administracji rządowej właściwymi w tych sprawach, w szczególności z Szefem Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego. Fakt, że terroryści wykorzystują przede wszystkim efekt zaskoczenia, powoduje, iż w ograniczaniu zagrożeń związanych z ich aktywnością podstawowe znaczenie mają działania wywiadowcze i rozpoznawcze. W tym przypadku w jeszcze większym stopniu niż w całym obszarze bezpieczeństwa wewnętrznego liczą się rozwiązania gwarantujące skuteczną prewencję.

Trudny problem decyzyjny w sferze bezpieczeństwa wewnętrznego wiąże się z tym, by nie zabiegać o bezpieczeństwo kosztem przestrzegania praw człowieka. Jeśli przyjąć, że podmioty, które odpowiadają za bezpieczeństwo wewnętrzne, muszą mieć możliwość uzyskania dostępu do informacji ważnych dla skuteczne-

³⁵ Zob.: P. Gawliczek, J. Pawłowski, *Zagrożenia asymetryczne*, Warszawa 2003; *Współczesny wymiar terroryzmu*, red. Z. Piątek, Warszawa 2006.

go prowadzenia ich działań oraz muszą posiadać zdolność prawną i techniczną przesyłania, archiwizowania i przetwarzania tych informacji, to narzuca się pytanie o gwarancje zachowania bezpieczeństwa danych osobowych i prywatności. Praktyka pokazuje, że w tej dziedzinie dochodzi do poważnych napięć związanych z konfliktem podstawowych wartości. Tym ważniejsze stają się zabezpieczenia proceduralne, które mają na celu maksymalne ograniczenie możliwości naruszenia bez dostatecznej przyczyny bezpieczeństwa chronionych prawnie danych.

Ingerencja w prawa oraz wolności człowieka i obywatela jest niejednokrotnie nieunikniona. Okazuje się to konieczne zwłaszcza w czasie stanów nadzwyczajnych, kiedy organy publiczne, w tym Rada Ministrów, uzyskują istotne kompetencje i zadania. Z tych m.in. powodów ogłaszanie tych stanów poddane jest szczegółowej reglamentacji prawnej.

Rada Ministrów ma prawo wnioskowania do Prezydenta RP w sprawie wprowadzenia (i zniesienia) stanu wojennego — na części albo na całym terytorium państwa — tylko w przypadku zewnętrznego zagrożenia państwa, w tym spowodowanego działaniami terrorystycznymi, zbrojnej napaści na terytorium kraju lub gdy z umowy międzynarodowej wynika zobowiązanie do wspólnej obrony przeciwko agresji. Rada Ministrów w czasie stanu wojennego może przekazać organom wojskowym określone kompetencje organów władzy publicznej w strefie bezpośrednich działań wojennych.

W sytuacji szczególnego zagrożenia konstytucyjnego ustroju państwa, bezpieczeństwa obywateli lub porządku publicznego, w tym spowodowanego działaniami terrorystycznymi, które nie może być usunięte poprzez użycie zwykłych środków konstytucyjnych, Rada Ministrów może podjąć uchwałę o skierowaniu do Prezydenta RP wniosku o wprowadzenie stanu wyjątkowego (na czas oznaczony, nie dłuższy niż 90 dni, z możliwością przedłużenia na okres nie dłuższy niż 60 dni).

W wypadku pojawienia się ustawowo określonych przyczyn, Rada Ministrów w drodze rozporządzenia może wprowadzić stan klęski żywiołowej z własnej inicjatywy lub na wniosek właściwego wojewody. Przez klęskę żywiołową, zgodnie z określeniem ustawowym, rozumieć należy katastrofę naturalną lub awarię techniczną, których skutki zagrażają życiu lub zdrowiu dużej liczby osób, mieniu w wielkich rozmiarach albo środowisku na znacznych obszarach, a pomoc i ochrona mogą być skutecznie podjęte tylko przy zastosowaniu nadzwyczajnych środków, we współdziałaniu różnych organów i instytucji oraz specjalistycznych służb i formacji działających pod jednolitym kierownictwem. Pod pojęciem katastrofy naturalnej rozumieć należy w tym wypadku zdarzenie związane z działaniem sił natury, w szczególności: wyładowania atmosferyczne, wstrząsy sejsmiczne, silne wiatry, intensywne opady atmosferyczne, długotrwałe występowanie ekstremalnych temperatur, osuwiska ziemi, pożary, susze, powódzie, zjawiska lodowe na rzekach i morzu oraz jeziorach i zbiornikach wodnych, masowe występowanie szkodników, chorób roślin lub zwierząt albo chorób ludzi lub też działanie innego żywiołu. Pod pojęciem awarii technicznej rozumie się

gwałtowne, nieprzewidziane uszkodzenie lub zniszczenie obiektu budowlanego, urządzenia technicznego lub systemu urządzeń technicznych powodujące przerwę w ich używaniu lub utratę ich właściwości. Katastrofą naturalną lub awarią techniczną może być również zdarzenie wywołane działaniem terrorystycznym.

Stan klęski żywiołowej może być wprowadzony na czas określony, nie dłuższy niż 30 dni (z możliwością przedłużenia, w drodze rozporządzenia Rady Ministrów, po wyrażeniu przez Sejm zgody na to przedłużenie), na obszarze, na którym wystąpiła klęska żywiołowa, a także na obszarze, na którym wystąpiły lub mogą wystąpić skutki tej klęski. Jeżeli stan klęski żywiołowej wprowadzono na obszarze więcej niż jednego województwa, działaniami prowadzonymi w celu zapobieżenia skutkom klęski lub ich usunięcia kieruje minister właściwy do spraw wewnętrznych lub inny minister, do którego zakresu działania należy zapobieganie skutkom danej klęski lub ich usuwanie, a w wypadku wątpliwości co do właściwości ministra lub w wypadku, gdy właściwych jest kilku ministrów — minister wyznaczony przez Prezesa Rady Ministrów. Podobne zadania w odniesieniu do stanu klęski żywiołowej na obszarze poszczególnych jednostek podstawowego podziału terytorialnego wykonują organy administracji publicznej o właściwościach ogólnych działające na terenie tych jednostek. W razie niezdolności do kierowania lub niewłaściwego kierowania działaniami prowadzonymi w celu zapobieżenia skutkom klęski żywiołowej lub ich usunięcia minister, który jest właściwy w sprawach kierowania wskazanymi wyżej działaniami, może zawiesić uprawnienia wojewody dotyczące stanu klęski żywiołowej oraz wyznaczyć pełnomocnika do kierowania działaniami w tych sprawach.

Prezes Rady Ministrów uzyskuje dodatkowe kompetencje i zadania w dziedzinach związanych z bezpieczeństwem wewnętrznym w warunkach stanów nadzwyczajnych oraz w wypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej. W czasie stanu wojennego wykonuje on konstytucyjne kompetencje Rady Ministrów, jeżeli Rada Ministrów nie może zebrać się na posiedzenie; jeżeli organy gminy, powiatu lub samorządu województwa nie wykazują dostatecznej skuteczności w wykonywaniu zadań publicznych lub w realizacji działań wynikających z przepisów o wprowadzeniu stanu wojennego, Prezes Rady Ministrów, na wniosek właściwego wojewody, może zawiesić te organy i ustanowić w ich miejsce zarząd komisaryczny sprawowany przez komisarza rządowego.

W czasie stanu wyjątkowego obowiązującego na obszarze większym niż obszar jednego województwa Prezes Rady Ministrów prowadzi działania przywracające konstytucyjny ustrój państwa, bezpieczeństwo obywateli lub porządek publiczny, w szczególności koordynujące i kontrolujące funkcjonowanie administracji rządowej i samorządowej; jeżeli organy gminy, powiatu lub samorządu województwa nie wykazują dostatecznej skuteczności w wykonywaniu zadań publicznych lub w realizacji działań wynikających z przepisów o wprowadzeniu stanu wyjątkowego, Prezes Rady Ministrów, na wniosek właściwego wojewody, może zawiesić te organy i ustanowić w ich miejsce zarząd komisaryczny sprawowany przez komisarza rządowego.

Ustawowe regulacje dotyczące sytuacji kryzysowych stanowią, że minister właściwy do spraw wewnętrznych, w przypadkach niecierpiących zwłoki sprawuje zarządzanie kryzysowe, zawiadamiając niezwłocznie o swoich działaniach Prezesa Rady Ministrów. Decyzje podjęte przez ministra właściwego do spraw wewnętrznych podlegają rozpatrzeniu na najbliższym posiedzeniu Rady Ministrów. Minister właściwy do spraw wewnętrznych wydaje wojewodom wytyczne do wojewódzkich planów reagowania kryzysowego i zatwierdza te plany.

Minister właściwy do spraw wewnętrznych kieruje w warunkach stanu klęski żywiołowej, wprowadzonego na obszarze więcej niż jednego województwa, działaniami prowadzonymi w celu zapobieżenia skutkom klęski lub ich usunięcia, chyba że przedmiotowo właściwy jest w tych sprawach inny minister, do którego zakresu działania należy zapobieganie skutkom danej klęski lub ich usuwanie. Gdy istnieją wątpliwości co do właściwości ministra lub w wypadku, gdy właściwych jest kilku ministrów, zadania te realizuje minister wyznaczony przez Prezesa Rady Ministrów. Minister kierujący wskazanymi wyżej działaniami ma prawo, w zakresie tych działań, wydawać wiążące polecenia organom administracji rządowej, z wyjątkiem Rady Ministrów, Prezesa Rady Ministrów i wiceprezesów Rady Ministrów, a także wydawać wiążące polecenia organom samorządu terytorialnego.

Dodatkowe wymagania i specjalne procedury obowiązują w sprawach użycia zwartych oddziałów Policji do zadań związanych z zagwarantowaniem bezpieczeństwa wewnętrznego. W określonych w ustawie sytuacjach, w razie wystąpienia zagrożenia bezpieczeństwa publicznego lub zakłócenia porządku publicznego, minister właściwy do spraw wewnętrznych może wnioskować do Prezesa Rady Ministrów o zarządzenie użycia, w celu zapewnienia bezpieczeństwa publicznego lub przywrócenia porządku publicznego, uzbrojonych oddziałów i pododdziałów Policji. W przypadkach niecierpiących zwłoki podjęcie decyzji o użyciu uzbrojonych formacji Policji leży w kompetencjach samego ministra właściwego do spraw wewnętrznych. Na ministrze tym ciąży w takiej sytuacji obowiązek niezwłocznego powiadomienia o podjętej decyzji Prezesa Rady Ministrów. W każdej sytuacji użycia uzbrojonych oddziałów i pododdziałów Policji, na ministrze właściwym do spraw wewnętrznych ciąży obowiązek niezwłocznego przekazania szczegółowej informacji w tej sprawie Prezesowi Rady Ministrów i właściwym wojewodom.

Przedmiotem szczegółowej reglamentacji jest użycie do działań w sprawach bezpieczeństwa wewnętrznego oddziałów i pododdziałów Sił Zbrojnych RP. W określonych w ustawie sytuacjach, w razie wystąpienia zagrożenia bezpieczeństwa publicznego lub zakłócenia porządku publicznego, jeżeli użycie uzbrojonych oddziałów i pododdziałów Policji okaże się niewystarczające lub Policja nie dysponuje możliwością skutecznego przeciwdziałania, Prezes Rady Ministrów ma prawo wnioskować do Prezydenta RP o wyrażenie zgody na użycie oddziałów i pododdziałów Sił Zbrojnych RP do pomocy Policji w zapewnieniu bezpieczeństwa publicznego lub przywróceniu porządku publicznego.

Jednym z instrumentów mających gwarantować właściwe uniknięcie kolizji między troską o bezpieczeństwo a przestrzeganiem praw człowieka jest cywilna kontrola nad elementami siłowymi systemu bezpieczeństwa, w tym szczególnie nad służbami specjalnymi. Podstawowe znaczenie ma w tym przypadku: ustalanie zasad prawnych kształtujących rozwiązania instytucjonalne, proceduralne i kadrowe w tych służbach, określanie szczegółowych zadań poszczególnych służb, decydowanie o obsadzie personalnej na stanowiskach kierowniczych, tworzenie budżetu i kontrola wydatków oraz kontrola zasadności zastosowania technik operacyjnych.

Dla działalności służb specjalnych charakterystyczne są czynności operacyjno-rozpoznawcze. Decyzje w sprawie podejmowania takich czynności podlegają ograniczeniom szczegółowo opisanym w prawie. Specyfika tych działań powoduje bowiem, że mogą one być podejmowane wyłącznie na warunkach i zasadach określonych w ustawach. Ustawy wskazują również sposoby dokumentowania tych czynności oraz organy państwowe upoważnione do ich kontroli. Prawne restrykcje są uzasadnione tym, że zespół jawnych i niejawnych przedsięwzięć wchodzących w skład czynności operacyjno-rozpoznawczych niejednokrotnie ingeruje w prawa i wolności człowieka i obywatela. Podejmowanie tych czynności jest podyktowane koniecznością ochrony interesu ogólnospołecznego i ogólnopaństwowego. Podstawę konstytucyjną dla wskazanych wyżej ingerencji stanowi art. 31 ust. 3 Konstytucji RP, który dopuścił możliwość ustawowego ograniczenia praw i wolności, gdy jest to „konieczne w demokratycznym państwie dla jego bezpieczeństwa lub porządku publicznego, bądź dla ochrony środowiska, zdrowia i moralności publicznej, albo wolności i praw innych osób”. W polskim systemie prawnym ukształtowała się praktyka regulowania tych kwestii odrębnie dla poszczególnych służb. W 2008 r. wystąpiono z inicjatywą ustawodawczą, której celem jest jednolite ujęcie tych zagadnień w jednej ustawie, w tym zdefiniowanie czynności operacyjno-rozpoznawczych. Niestety, prace nad ich jednolitym uregulowaniem nie zostały do dzisiaj zakończone.

Czynności operacyjno-rozpoznawcze polegają w szczególności na uzyskiwaniu, gromadzeniu, przetwarzaniu i sprawdzaniu informacji oraz na uzyskiwaniu dokumentacji, próbek i materiałów porównawczych. Metodami wykorzystywanymi przy tych czynnościach są m.in.: wywiad (polegający na zbieraniu informacji przez prowadzenie odpowiednio ukierunkowanych rozmów); penetracja terenu (obejmująca planowe i systematyczne sprawdzanie wyznaczonych miejsc); zasadzka (tzn. niejawne rozmieszczanie sił i środków w miejscu, do którego mogą przybywać osoby podejrzane lub osoby poszukiwane); eksperyment (tzn. prowadzenie doświadczeń lub odtwarzanie zdarzeń w celu sprawdzenia, weryfikacji lub uzupełniania posiadanej wiedzy); analiza operacyjna (polegająca na poszukiwaniu i identyfikacji powiązań między informacjami); obserwacja (osób, miejsc i środków transportu); niejawna współpraca z osobami fizycznymi, które nie są funkcjonariuszami (w celu pozyskania informacji lub doprowadzenia do wykonania określonych czynności); kontrola korespondencji (w celu zapobie-

żenia przestępstwom i ich wykrycia, ustalenia ich sprawców, a także uzyskania i utrwalenia dowodów przestępstw); środki techniczne (tzn. podsłuch rozmów telefonicznych, podsłuch i podgląd pomieszczeń i osób, podsłuch techniczny środków łączności przewodowej i radiowej, nadzór elektroniczny osób, miejsc i przedmiotów oraz środków transportu, nadzór elektroniczny środków łączności przewodowej i radiowej); zakup kontrolowany; przesyłka niejawną nadzorowana; obiekty specjalne (rzeczowe środki pracy operacyjnej o zakamuflowanym przeznaczeniu faktycznym); kombinacja specjalna (tzn. zaplanowane i przygotowane przedsięwzięcie, w ramach którego cele operacyjne są realizowane przy wykorzystaniu błędnego przeświadczenia osób, przeciwko, którym dane działania są podejmowane); gra operacyjna (tzn. kombinacja operacyjna o długofalowym i złożonym charakterze) oraz operacje specjalne (tzn. szczególnego rodzaju kombinacje operacyjne przeprowadzane z zastosowaniem działań maskujących).

Dla prowadzenia czynności operacyjno-rozpoznawczych muszą w każdym przypadku zachodzić przesłanki określone w ustawie. Szczególnemu nadzorowi są poddane przypadki stosowania przez służby specjalne kontroli operacyjnej, zakupu kontrolowanego, przesyłki niejawnie nadzorowanej, pozorowanej działalności przestępczej oraz tajnej lustracji pomieszczeń i środków transportu. Metody te mogą być wykorzystywane, gdy inne środki okazały się bezskuteczne albo zachodzi duże prawdopodobieństwo, że będą nieskuteczne lub nieprzydatne. Ich zastosowanie może zarządzić sąd na pisemny wniosek szefa właściwej służby specjalnej, po uzyskaniu pisemnej zgody Prokuratora Generalnego.

Przy wykonywaniu swoich zadań służby specjalne mogą korzystać z pomocy osób niebędących ich funkcjonariuszami. Ujawnianie danych osób udzielających służbom pomocy przy wykonywaniu czynności operacyjno-rozpoznawczych jest, z zastrzeżeniem wyjątków ściśle określonych w ustawie, zabronione. Również same te osoby nie mogą ujawniać faktu udzielania takiej pomocy ani okoliczności związanych z jej udzieleniem. Osobom tym za udzielenie pomocy może być przyznane wynagrodzenie wypłacane z funduszu operacyjnego.

Specyfiką działania służb specjalnych jest również to, że koszty realizacji ich zadań, w odniesieniu do których — ze względu na wyłączenie ich jawności — nie mogą być stosowane przepisy o finansach publicznych, rachunkowości i zamówieniach publicznych, są pokrywane z utworzonego na ten cel funduszu operacyjnego. Zasady tworzenia tych funduszy i gospodarowania nimi określają — w ramach swoich właściwości — szefowie poszczególnych służb. Fundusze te są objęte tajemnicą państwową. Rodzaje celów specjalnych, dla realizacji których mogą być wykorzystane, z pominięciem ogólnie obowiązujących zasad, środki budżetowe i mienie państwowe, określa Rada Ministrów. W rozwiązaniach prawnych przyjęto również finansowe mechanizmy motywacyjne mające na celu zwiększenie efektywności działań służb specjalnych.

W systemie kontroli nad działalnością służb specjalnych w Polsce, podobnie jak w innych państwach demokratycznych, współdziałają organy władzy ustawodawczej, wykonawczej i sądowniczej. Rola parlamentu sprowadza się

w tej dziedzinie przede wszystkim do tworzenia ram ustawowych działalności służb specjalnych oraz do kontroli kierunków działania tych służb wykonywanej w ramach ogólnych procedur kontrolnych w stosunku do władzy wykonawczej.

Dla parlamentarnej kontroli nad służbami specjalnymi w Polsce podstawowe znaczenie ma działalność Komisji do Spraw Służb Specjalnych. Do zakresu działania Komisji należy: opiniowanie projektów ustaw i rozporządzeń dotyczących służb specjalnych oraz ocena aktów normatywnych o charakterze ogólnym w sprawach działalności tych służb; opiniowanie kierunków pracy służb specjalnych na podstawie informacji przedstawianych przez szefów tych służb; rozpatrywanie corocznych sprawozdań szefów tych służb, opiniowanie wniosków w sprawie powołania poszczególnych osób na stanowiska szefów i zastępców szefów służb specjalnych; opiniowanie projektu budżetu w zakresie dotyczącym służb specjalnych oraz sprawozdania z jego wykonania; ocena współdziałania służb specjalnych podległych ministrowi spraw wewnętrznych i administracji oraz ministrowi obrony narodowej oraz współdziałania tych służb z innymi służbami i jednostkami wojskowymi nadzorowanymi przez ministra spraw wewnętrznych i administracji; ocena współdziałania służb specjalnych z organami administracji państwowej i organami ścigania; badania skarg dotyczących działalności służb specjalnych³⁶. Doświadczenia ostatnich lat wskazują na możliwość wykorzystania w dziedzinie kontroli służb specjalnych również komisji śledczej.

Nadzór nad działalnością służb specjalnych sprawują także organy władzy sądowej. Dotyczy to przede wszystkim stosowania określonych w ustawach technik operacyjnych (związanych m.in. z kontrolą korespondencji i zawartości przesyłek) i stosowania środków technicznych pozwalających w sposób niejawnym uzyskać i udokumentować informacje i dowody przestępstw (np. przez podsłuch telefoniczny i przechwytywanie informacji przekazywanych za pomocą sieci telekomunikacyjnych) oraz wydawania decyzji administracyjnych przez organy służb specjalnych (działające jako podmioty administracji rządowej).

Przy wykonywaniu czynności operacyjno-rozpoznawczych, podejmowanych przez poszczególne służby specjalne w celu rozpoznawania i wykrywania przestępstw oraz zapobiegania im, a także uzyskania i utrwalenia dowodów przestępstw, gdy inne środki okazały się bezskuteczne albo prawdopodobne jest, że będą nieskuteczne lub nieprzydatne, sąd, na wniosek właściwego szefa służby, złożony po uzyskaniu zgody Prokuratora Generalnego, może, w drodze postanowienia, zarządzić zastosowanie określonej techniki operacyjnej (kontroli operacyjnej). W przypadkach niecierpiących zwłoki, jeżeli istnieje groźba utraty informacji lub zatarcia albo zniszczenia dowodów przestępstwa, szef służby specjalnej może zarządzić, po uzyskaniu zgody Prokuratora Generalnego, działania operacyjne, zwracając się równocześnie z wnioskiem do sądu o wydanie postanowienia w tej sprawie. W przypadku nieudzielenia przez sąd zgody

³⁶ Zob. P. Czarny, *Sejmowa Komisja do Spraw Służb Specjalnych na tle ogólnych dylematów parlamentarnej kontroli tych służb*, „Przegląd Sejmowy” 2008, nr 3, s. 93 i nast.

w przedmiocie tego wniosku, szef służby specjalnej zobowiązany jest wstrzymać wykonywanie czynności operacyjnych oraz polecić niezwłoczne, protokolarne, komisyjne zniszczenie materiałów zgromadzonych podczas ich wykonywania. Nadzór sądowy może też mieć charakter następczy i może odbywać się na wniosek osób wnoszących do sądów skargi na naruszenie swoich praw i wolności przez służby cywilne.

Pewne komplikacje w procedurach decyzyjnych wynikają z prób wykorzystywania w dziedzinie bezpieczeństwa różnych nowych metod zdobywania, analizowania i oceny informacji. Dotyczy to w szczególności technologii biometrycznych.

Odrębny problem decyzyjny wiąże się z zagwarantowaniem bezpieczeństwa społeczności lokalnych i kształtowaniem bezpiecznych przestrzeni, w tym w szczególności przestrzeni miejskich. W przypadku społeczności lokalnych duże możliwości stwarza strategia *community policing*, która jest ukierunkowana na „proaktywne wykorzystanie środków społecznych do zmiany warunków stanowiących podłoże działań przestępnych”³⁷. Strategia ta zakłada systemową współpracę policji z władzami lokalnymi oraz ze strukturami instytucjonalnymi społeczeństwa lokalnego, w tym wspólne określanie priorytetów i potrzeb oraz szukanie najlepszych sposobów włączania do walki z przyczynami i przejawami przestępczości potencjału partnerów społecznych. Chodzi tu o zwiększanie zdolności wyzwalania i wykorzystywania synergii programowo-funkcjonalnej na rzecz realizacji celów związanych z bezpieczeństwem wewnętrznym. Z tego punktu widzenia istotne znaczenie mają bezpośrednie, bieżące kontakty osobiste.

W przypadku decydowania w sprawach bezpieczeństwa na terenie dużych miast pojawia się zapotrzebowanie na zbieranie, syntetyzowanie, wizualizację i wielopoziomową analizę w czasie rzeczywistym danych pochodzących z wielu źródeł o różnym charakterze (takich jak bazy danych, dokumenty, czujniki i sieci), na koordynację przygotowań do przewidywanych katastrofalnych wydarzeń różnego rodzaju oraz sprawne zarządzanie interwencją w trakcie katastrof i innych faktów zagrażających bezpieczeństwu. Bardzo często zagrożenia i ich skutki przybierają znaczne rozmiary, dlatego też rutynowym rozwiązaniem staje się tworzenie wyspecjalizowanych jednostek administracji publicznej odpowiedzialnych za aktywne zarządzanie nagłymi wypadkami³⁸.

Specjalna — pod względem instytucjonalnym i proceduralnym — ochrona obejmuje osoby, obiekty, urządzenia i obszary szczególnie zagrożone i ważne dla bezpieczeństwa i funkcjonowania państwa, a także wyodrębnioną infrastrukturę krytyczną³⁹, w tym systemy i sieci teleinformatyczne państwa, których zniszczenie lub zakłócenie może stanowić poważne zagrożenie zarówno zdrowia i życia ludzi, jak i dziedzictwa narodowego, środowiska naturalnego oraz funkcjono-

³⁷ A. Urban, *Bezpieczeństwo społeczności lokalnych*, Warszawa 2009, s. 123 i nast.; zob. też: R.R. Friedmann, *Community Policing*, New York 1992; T. Serafin, S. Parszowski, *Bezpieczeństwo społeczności lokalnych. Programy prewencyjne w systemie bezpieczeństwa*, Warszawa 2011.

³⁸ Zob. *Bezpieczeństwo publiczne w przestrzeni miejskiej*, red. W. Fehler, Biała Podlaska 2010.

³⁹ Zob. W. Wójtowicz, *Bezpieczeństwo infrastruktury krytycznej*, Szczecin 2006.

wania instytucji władzy publicznej. Specjalnej procedury wymaga także zagwarantowanie bezpieczeństwa imprez i uroczystości oraz zgromadzeń publicznych. W związku z rozwojem informatyzacji wielkiego znaczenia nabiera skuteczne zapobieganie destrukcyjnemu oddziaływaniu na infrastrukturę telekomunikacyjną państwa, w tym przeciwdziałanie uzyskiwaniu dostępu do danych zawartych w państwowych zasobach informacyjnych przez podmioty do tego niepowołane, zakłócaniu normalnego funkcjonowania kluczowych systemów teleinformatycznych, kradzieży tożsamości i sabotażu. Obecnie tworzone są specjalne systemy wczesnego ostrzegania o cyberzagrożeniach.

W decydowanie w sprawach bezpieczeństwa wewnętrznego wprowadzane są z coraz większą konsekwencją różnorodne systemy kształtowania wysokiej klasy rozwiązań, które obejmują mechanizmy kontroli i ewaluacji, ustalania miar efektywności oraz zarządzania jakością.

Podobnie jak w przypadku innych domen przestrzeni publicznej, efektywne funkcjonowanie systemu decyzyjnego w zakresie bezpieczeństwa wewnętrznego wymaga sprawnego przywództwa.

10.5. Decydowanie w Polsce w sprawach bezpieczeństwa wewnętrznego na tle innych państw członkowskich Unii Europejskiej

Systemy bezpieczeństwa wewnętrznego w poszczególnych państwach są w znacznym stopniu zróżnicowane⁴⁰. Wynika to z odmienności pod względem tradycji i rozwiązań w zakresie ustroju i rządu, modelu terytorialnego państw, siły ich samorządów terytorialnych oraz poziomu aktywności własnej obywateli, wreszcie zaś — miejscowych zagrożeń. Równocześnie jednak w funkcjonowaniu organów bezpieczeństwa wewnętrznego w demokratycznych państwach współczesnego świata dają o sobie znać wspólne tendencje, które wyrażają się także w zmianach zachodzących w Polsce.

Zbieżności dotyczą w szczególności działań zmierzających do tworzenia struktur koordynujących i wykonawczych w zakresie przeciwdziałania międzynarodowemu terroryzmowi i przestępczości zorganizowanej oraz mających na celu lepsze zarządzanie w sytuacjach kryzysowych. Podobieństwo kierunków zmian w dziedzinie bezpieczeństwa wewnętrznego w Polsce i w innych państwach demokratycznych przejawia się również w działaniach mających na celu zwiększenie cywilnej kontroli nad siłowymi elementami systemu bezpieczeństwa, w tym przede wszystkim nad służbami specjalnymi, a także rozbudowę szczegółowej reglamentacji prawnej w odniesieniu do sytuacji, w których z uwagi na

⁴⁰ Zob.: Z. Garlicki, *Status prawny służb specjalnych w wybranych państwach zachodnich*, Warszawa 1996; A. Misiuk, A. Letkiewicz, M. Sokołowski, *Policje Unii Europejskiej*, Warszawa 2011; *Zarządzanie kryzysowe w Wielkiej Brytanii*, [w:] *Zarządzanie kryzysowe w Polsce*, red. M. Jabłonowski, L. Smolak, Pułtusk 2007, s. 493 i nast.; *Zarządzanie kryzysowe we Włoszech*, tamże, s. 503 i nast.; *Zarządzanie kryzysowe w Hiszpanii*, tamże, s. 513 i nast.

interes wspólny lub też uprawniony interes osób trzecich dochodzi do ograniczenia praw i wolności poszczególnych ludzi. Wspólne jest także dążenie do ekonomizacji działań w zakresie bezpieczeństwa wewnętrznego oraz poszukiwanie systemowych rozwiązań co do pomiaru i poprawy jakości świadczeń w tej dziedzinie.

Wybrana literatura uzupełniająca

- Bezpieczeństwo narodowe Polski w XXI wieku. Wyzwania i strategie*, red. R. Jakubczak, J. Flis, Warszawa 2006.
- Bezpieczeństwo państwa*, red. K.A. Wojtaszczyk, A. Materska-Sosnowska, Warszawa 2009.
- Bezpieczeństwo publiczne w przestrzeni miejskiej*, red. W. Fehler, Biała Podlaska 2010.
- Bezpieczeństwo wewnętrzne państwa. Wybrane zagadnienia*, red. S. Sulowski, M. Brzeziński, Warszawa 2009.
- Bezpieczeństwo wewnętrzne RP w ujęciu systemowym i zadań administracji publicznej*, red. B. Wiśniewski, S. Zalewski, Bielsko-Biała 2006.
- Bezpieczeństwo wewnętrzne w działaniach terenowej administracji publicznej*, red. A. Chajbowicz, T. Kocowski, Warszawa 2009.
- Brzeziński M., *Stany nadzwyczajne w polskich konstytucjach*, Warszawa 2007.
- Czapliński W., *Obszar wolności, bezpieczeństwa i sprawiedliwości. Współpraca w zakresie wymiaru sprawiedliwości i spraw wewnętrznych*, Warszawa 2005.
- Dawidczyk A., Gryz J., Koziej S., *Zarządzanie strategiczne bezpieczeństwem. Teoria — praktyka — dydaktyka*, Łódź 2006.
- Ficoń K., *Inżynieria zarządzania kryzysowego. Podejście systemowe*, Warszawa 2007.
- Ficoń K., *Logistyka kryzysowa. Procedury. Potrzeby. Potencjał*, Warszawa 2011.
- Jałoszyński K., *Współczesny wymiar antyterroryzmu*, Warszawa 2008.
- Lisiecki M., *Zarządzanie bezpieczeństwem publicznym*, Warszawa 2011.
- Misiuk A., *Administracja porządku i bezpieczeństwa publicznego. Zagadnienia prawno-ustrojowe*, Warszawa 2008.
- Misiuk A., *Instytucje bezpieczeństwa wewnętrznego w Polsce. Zarys dziejów (od X wieku do współczesności)*, Szczytno 2011.
- Misiuk A., Letkiewicz A., Sokołowski M., *Policje Unii Europejskiej*, Warszawa 2011.
- Misiuk A., Nowakowski Z., Pomykała M., Rajchel K., *Zarządzanie ochroną porządku i bezpieczeństwa publicznego w państwie*, Rzeszów 2005.
- Mitroff I.I., Pearson Ch.M., *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić firmę przed najgorszym*, Warszawa 1998.
- Nowak E., Nowak M., *Zarys teorii bezpieczeństwa narodowego*, Warszawa 2011.
- Narodowy System Pogotowia Kryzysowego*, red. Z. Piątek, Warszawa 2007.
- Pieprzny S., *Administracja bezpieczeństwa i porządku publicznego*, Rzeszów 2008.
- Problemy bezpieczeństwa wewnętrznego i bezpieczeństwa międzynarodowego*, red. K.M. Książkowski, Warszawa 2009.
- Prokop K., *Stany nadzwyczajne w konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej*, Białystok 2005.
- Safiański T., *Europejskie Biuro Policji Europol. Geneza — główne aspekty działania — perspektywy rozwoju*, Warszawa 2009.
- Sienkiewicz-Małyjurek K., Krynojewski F.R., *Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej*, Warszawa 2010.
- Słomczyńska I., *Europejska polityka bezpieczeństwa i obrony. Uwarunkowania — struktury — funkcjonowanie*, Lublin 2007.
- Sprengel B., *Ustrój organów administracji bezpieczeństwa i porządku publicznego*, Włocławek 2004.

- System reagowania kryzysowego*, red. J. Gryz, W. Kitler, Toruń 2007.
- Szymonik A., *Logistyka w bezpieczeństwie*, Warszawa 2010.
- Szymonik A., *Organizacja i funkcjonowanie systemów bezpieczeństwa*, Warszawa 2011.
- Urban A., *Bezpieczeństwo społeczności lokalnych*, Warszawa 2009.
- Wawrzyk P., *Bezpieczeństwo wewnętrzne Unii Europejskiej*, Warszawa 2009.
- Wawrzyk P., *Polityka Unii Europejskiej w obszarze spraw wewnętrznych i wymiaru sprawiedliwości*, Warszawa 2007.
- Wróblewski R., *Zarys teorii kryzysu, zagadnienia prewencji i zarządzania kryzysami*, Warszawa 1996.
- Zalewski S., *Bezpieczeństwo polityczne państwa. Studium funkcjonalności instytucji*, Siedlce 2010.
- Zarządzanie kryzysowe w Polsce*, red. M. Jabłonowski, L. Smolak, Pułtusk 2007.

Rozdział 11

DECYDOWANIE W SPRAWACH POLITYKI ZAGRANICZNEJ PAŃSTWA

11.1. Polityka zagraniczna jako specyficzna dziedzina polityki

Polityka zagraniczna była traktowana przez długi czas jako szczególna dziedzina polityki. Postrzegano ją w oderwaniu od spraw wewnętrznych, przez co nabrała ona dla polityków — a później także dla badaczy — większego znaczenia. W myśli antydemokratycznej istoty polityki upatrywano właśnie w polityce zagranicznej, natomiast polityka wewnętrzna była czymś podrzędnym. Prowadzenie polityki zagranicznej było bowiem wyzwaniem dla wielkich tego świata. Dla Ottona von Bismarcka sprawy zagraniczne były celem samym w sobie i stały o wiele wyżej od pozostałych. Na gruncie europejskim dominowała przez długi czas teza o prymacie polityki zagranicznej nad polityką wewnętrzną¹. Dawniej polityka zagraniczna była otoczona tajemnicą. Opinia publiczna nie miała dostępu do informacji, a wszelkie dyskusje na temat podejmowania decyzji w tej dziedzinie ucinano za pomocą magicznego pojęcia racji stanu². Uważano też, że polityka zagraniczna rządzi się innymi zasadami niż polityka wewnętrzna³. Idąc za tokiem rozumowania Franciszka Ryszki, należałoby powiedzieć, że w polityce zagranicznej jest więcej gry, a w polityce wewnętrznej więcej przymusu⁴, lub że polityka zagraniczna to sfera, gdzie więcej można zdziałać intuicją niż racjonalną kalkulacją. Jednak taki pogląd może być usprawiedliwiony tylko przy pobieżnej analizie tej dziedziny polityki. Powyższe opinie miały niewątpliwie wpływ na sposoby naukowego badania tej sfery polityki. Początkowo głównymi aktorami formułującymi i realizującymi politykę zagraniczną byli władcy w państwie absolutystycznym, później rolę tę przejęło państwo narodowe, które w modelach analitycznych było metaforycznie przedstawiane jako kula bilardowa.

¹ F.R. Pfetsch, *Einführung in die Außenpolitik der Bundesrepublik Deutschland. Eine systematisch-theoretische Grundlegung*, Opladen 1981, s. 17–21.

² U. Druwe, D. Hahlbohm, A. Singer, *Internationale Politik*, Neuried 1998, s. 123; A. Rzegocki, *Racja stanu a polska tradycja myślenia o polityce*, Kraków 2008, s. 83–101.

³ *Staatstätigkeit. International und historisch vergleichende Analyse*, Hg. M.G. Schmid, PVS-Sonderheft 19, Opladen 1988, s. 25.

⁴ F. Ryszka, *Wstęp do nauki o polityce*, Warszawa 1970, s. 8.

Przy czym państwo — jak twierdzi Hans Joachim Morgenthau — należy uznać za najwyższy punkt odniesienia współczesnej polityki zagranicznej⁵. Decyzje w tej sferze były przypisywane najczęściej mężom stanu lub najważniejszym przedstawicielom państwa. Uważano, że są oni w stanie najlepiej odczytywać zewnętrzne interesy państwa. Decydowanie było więc dziełem pojedynczych aktorów-mężów stanu. Gdy wnika się bardziej szczegółowo w tę sferę polityki, widać wyraźnie, że była ona domeną egzekutywy⁶. Dopiero proces demokratyzacji systemów politycznych spowodował, że polityka zagraniczna stała się również sferą podejmowania decyzji, które były rezultatem interakcji pomiędzy różnymi podmiotami systemu politycznego. Zakończył się też okres, w którym w polityce zagranicznej dominowała tajna dyplomacja, czyli służby działające w imieniu monolitycznego aktora, jakim niewątpliwie było rodzące się państwo narodowe. Prezydent Woodrow Wilson w swoim programie z 1918 r. opowiadał się za otwartością i jawnością w polityce zagranicznej państw. Powoli polityka zagraniczna zaczęła się stawać sferą bardziej spluralizowaną. Przystawała być tylko dziełem mężów stanu, z czasem zaczęli w niej uczestniczyć także inni aktorzy systemu politycznego, na zasadach podobnych jak w polityce wewnętrznej. Po drugiej wojnie światowej można mówić o postępującym procesie demokratyzacji czy też procesie uspołeczniania polityki zagranicznej. Wyraża się to w rozwoju różnorodnych organizacji pozarządowych oraz grup nacisku, które mają ambicje uczestniczenia w kształtowaniu polityki zagranicznej. Powstają nawet sieci tych organizacji na poziomie narodowym oraz międzynarodowym. Wzrosła także rola opinii publicznej w procesie formułowania polityki zagranicznej, a tym samym w podejmowaniu decyzji.

11.2. Specyfika decydowania w polityce zagranicznej

Podejmowanie decyzji w polityce jest trudne i nie bardzo nadaje się do systematycznego i gruntownego opisu oraz analizy naukowej. W przypadku polityki zagranicznej sytuacja przedstawia się jeszcze gorzej. Decydowanie w tym dziale polityki jest o wiele mniej transparentne, nawet w państwie demokratycznym, niż decydowanie w polityce wewnętrznej. Przy podejmowaniu decyzji w polityce zagranicznej mamy często do czynienia z dylematem: skuteczność czy legitymizacja. Szersza, demokratyczna legitymizacja decyzji w tej dziedzinie polityki zmniejsza skuteczność decyzji, natomiast nastawienie się na skuteczność zubaża legitymizację. Nie jest łatwo pogodzić skuteczność decydowania w polityce zagranicznej z demokratycznymi standardami. Można jednak na tę kwestię spojrzeć z innej strony, uznając, że skuteczność decydowania, czyli także implementacja

⁵ H.J. Morgenthau, *Polityka między narodami. Walka o potęgę i pokój*, przejrzał i uzupełn. K.W. Thompson, przeł. R. Włoch, Warszawa 2010, s. 28.

⁶ K. Tudyka, *Internationale Politik*, Stuttgart 1971, s. 141.

pewnych decyzji, zależy od aktywnego poparcia ze strony obywateli. Zdaniem Anne Mette Kjær istnieje silna współzależność pomiędzy demokracją a skutecznością w decydowaniu politycznym⁷. Pozostaje tylko wątpliwość, czy sprawdza się to w sferze polityki zagranicznej. Polityka współczesnego państwa staje się coraz bardziej złożona i ulega szybkim zmianom. Amitai Etzioni zauważył, że od lat 90. podejmowanie decyzji stało się bardziej sztuką niż nauką, wynika to zaś z coraz bardziej złożonej i niepewnej sytuacji na świecie oraz z tego, że stare modele podejmowania decyzji upadają⁸. Decydenci muszą się zmagać z naporem różnorodnych zewnętrznych zagrożeń bezpieczeństwa państwa, niepewnością i ryzykiem w dużo większym stopniu niż w sprawach wewnętrznych. O złożoności polityki zagranicznej można mówić w różnych aspektach. Przede wszystkim poszerza się jej zakres przedmiotowy. Dobrym tego przykładem jest pojawienie się w polityce zagranicznej zagadnień etycznych, kwestii praw człowieka oraz standardów demokracji. Sprawy, które do tej pory miały charakter wewnątrzpolityczny, stają się w erze globalizacji i integracji sprawami zagranicznymi. Suwerenna i wewnętrzna decyzja o przyznaniu danej osobie azylu politycznego może mieć przecież poważny wymiar międzynarodowy. Z drugiej strony, sprawy mieszczące się w polu polityki zagranicznej wywołują często reperkusje wewnątrzpolityczne, co sprawia, że trudno jest wyodrębnić przedmiot decyzji z zakresu polityki zagranicznej. Na złożoność polityki zagranicznej wpływa także to, że współczesne państwa są uczestnikami wielu reżimów międzynarodowych (organizacje międzynarodowe, systemy regionalne i integracyjne). Można też mówić o podmiotowym rozszerzaniu się polityki zagranicznej. W związku z tym Jacek Czaputowicz stwierdza, że w politykę zagraniczną jest zaangażowanych coraz więcej instytucji państwowych, pozapaństwowych oraz organizacji pozarządowych, które biorą udział w procesach decyzyjnych⁹. Nie ulega wątpliwości, że na politykę zagraniczną współczesnego państwa narodowego wpływają dwa procesy: proces postępującej internacjonalizacji życia wewnątrzpolitycznego i proces internalizacji spraw międzynarodowych.

Polityka zagraniczna, jak twierdził Joseph Frankel, składa się z decyzji i działań¹⁰, które nie odbywają się w próżni, lecz są w określony sposób uwarunkowane. W procesie tym uczestniczą różni aktorzy, przedmiot decyzji jest bardzo zróżnicowany, a same decyzje są rezultatem skomplikowanych interakcji zachodzących pomiędzy tymi aktorami, którzy kierują się określonymi wartościami i normami. Śmiało można mówić o pewnej swoistości podejmowania decyzji w polityce zagranicznej. Wynika to z podziału polityki na politykę

⁷ Por. A.M. Kjær, *Rządzenie*, przeł. M. Dera, Warszawa 2009, s. 21.

⁸ A. Etzioni, *Pokorne podejmowanie decyzji*, [w:] *Podejmowanie decyzji*, przeł. A. Ossowska, T. Rzychoń, M. Witkowska, Gliwice 2005, s. 56.

⁹ J. Czaputowicz, *Rola środowisk eksperckich w procesach decyzyjnych polityki zagranicznej Polski*, [w:] *Polityka zagraniczna Polski po wstąpieniu do NATO i do Unii Europejskiej. Problemy tożsamości i adaptacji*, red. S. Bieleń, Warszawa 2010, s. 213.

¹⁰ J. Frankel, *Die außenpolitische Entscheidung*, Köln 1965, s. 17.

wewnętrzną i zewnętrzną. Należy podkreślić, że proces podejmowania decyzji w polityce zagranicznej przebiega w dwóch różnych środowiskach. Wiele faz decydowania aż do momentu dokonania wyboru odbywa się w środowisku zlokalizowanym w systemie politycznym państwa narodowego, w którym dominuje logika władzy, hierarchii, prawa i norm. Z kolei faza implementacji podjętych decyzji odbywa się w środowisku zlokalizowanym poza granicami systemu politycznego państwa narodowego, które ma charakter anarchiczny. Wszystko to sprawia, że podejmowanie decyzji w polityce zagranicznej trzeba ocenić jako wysoce skomplikowany proces. Literatura przedmiotu jest stosunkowo bogata, bowiem badania w tej dziedzinie mają już swoją historię. Ich prekursorem był Theodore Abel, który w 1941 r. analizował decyzje z zakresu polityki zagranicznej wielu państw prowadzące do wybuchu wojen¹¹. Następnie problematykę decydowania w polityce zagranicznej podjął Morgenthau, ojciec realizmu politycznego, w swoim klasycznym dziele *Politics among Nations*, wydanym po raz pierwszy w 1948 r. Uważał on, że koncepcja interesu narodowego racjonalizuje politykę zagraniczną i pozwala badaczowi pojmować ją jako działanie w pełni przemyślane, spójne i niezależne od rozmaitych motywów i preferencji intelektualnych czy też moralnych. Konkretnie decyzje w zakresie polityki zagranicznej są wypadkową siły i władzy danego państwa. Decydem w tej dziedzinie polityki jest monolitycznie ukształtowany gracz — konkretne państwo — który w swym postępowaniu uwzględnia zasady wynikające ze znajomości natury ludzkiej. Modelem analitycznym stosowanym do interpretacji decydowania w ujęciu realizmu politycznego Morgenthaua jest model racjonalnego aktora¹². Ten racjonalny aktor działa, kierując się w decydowaniu motywacjami i zachowaniami typowymi dla homo oeconomicus. Początkowo decyzje w polityce zagranicznej w tym nurcie badawczym były wyjaśniane za pomocą teorii gier, gdzie korzyści jednego gracza oznaczały automatycznie stratę drugiego. Później teorii gier rozwinęły się w kierunku bardziej kooperatywnym (strategiczne gry kooperacyjne). Oparcie się na teoriach gier nie pozwalało jednak uwzględniać roli czynnika personalnego i instytucjonalnego w decydowaniu. Stanowisko szkoły realizmu politycznego zostało w pewnym stopniu zakwestionowane przez rezultaty studiów prowadzonych w latach 1952–1954 na Uniwersytecie Princeton przez Richarda C. Snydera, Henry’ego W. Brucka i Burtona Sapina¹³. Zwrócili oni uwagę na specyfikę decydowania w polityce zagranicznej. W procesie decyzyjnym w polityce zagranicznej mamy do czynienia z dużą różnorodnością informacji, preferencji, interakcji, celów. Uczestniczą w nim różnorodni aktorzy, których reakcje są trudne do przewidzenia. Model racjonalnego aktora ujmomo-

¹¹ Th. Abel publikował na łamach „American Sociological Review”.

¹² Zob. A. Wilhelm, *Außenpolitik. Grundlagen, Strukturen und Prozesse*, München 2006, s. 146.

¹³ R.C. Snyder, H.W. Bruck, B. Sabin, *Decision Making as an approach to the Study of International politics*, Princeton 1954. Projekt badawczy tego zespołu był wsparty przez Carnegie Corporation sumą 60 tys. dolarów. Powszechnie znana jest późniejsza praca tych autorów *Foreign Policy Decision Making. An Approach to the Study of International Politics*, wydana w 1962 r.

wany jako „black box” nie uwzględnia wewnątrzpolitycznych procesów, które skutkują podejmowaniem decyzji. Sytuacja decyzyjna w polityce zagranicznej jest bardziej złożona i mniej stabilna niż w polityce wewnętrznej. Źródła, z których decydenci otrzymują informacje, są rozproszone i różnorodne, dlatego trudno oszacować ich wiarygodność. Często jest tak, że od pojawienia się problemu decyzyjnego do chwili, kiedy trzeba podjąć decyzję, mija bardzo mało czasu.

Jak już powiedziano, istnieje pokaźny dorobek naukowy w zakresie problematyki podejmowania decyzji¹⁴. Podsumowanie tej obfitej i różnorodnej literatury oraz uporządkowanie stosowanych w niej podejść badawczych nie jest rzeczą łatwą¹⁵. Jeden z polskich znawców zagadnienia stwierdza, że można mówić nawet o kilkuset odmianach podejścia w badaniu podejmowania decyzji politycznych¹⁶. Należy tu wymienić zwłaszcza podejścia procesualne, systemowe, socjologiczne, psychologiczne. Przedmiotem ożywionej i dość szerokiej debaty stały się modele decyzyjne zaproponowane przez Grahama T. Allisona i Philipa D. Zelikowa¹⁷. Przedstawili oni trzy modele, a raczej podejścia badawcze, analizowania decyzji w polityce zagranicznej. Są to modele racjonalnego aktora, organizacyjny i biurokratyczny.

Podejmowanie decyzji w polityce zagranicznej należy widzieć jako proces, i to proces wyjątkowo złożony w aspekcie podmiotowym oraz pod względem struktur i organizacji, obowiązujących procedur, norm i wartości. To wszystko sprawia, że trudno zbudować jeden uniwersalny model podejmowania decyzji w polityce zagranicznej. Z kolei spojrzenie na to zjawisko pod węższym kątem powoduje, że jakiś czynnik w podejmowaniu decyzji eksponujemy, inny zaś ignorujemy. Z literatury przedmiotu wynika, że trudno jest jednoznacznie ocenić znaczenie różnych czynników wpływających na podejmowanie decyzji w polityce zagranicznej. Literatura politologiczna w zasadzie nie dysponuje dzisiaj dojrzałą teorią podejmowania decyzji w polityce zagranicznej.

W podsumowaniu powyższych uwag warto wypunktować kilka kwestii. Po pierwsze, decyzje w polityce zagranicznej są w jakimś sensie wynikiem interakcji systemu politycznego państwa narodowego i jego międzynarodowego otoczenia. Po drugie, na proces podejmowania decyzji w tej sferze polityki oddziałuje cały system instytucji składających się na otoczenie wewnątrzpaństwowe. O znaczeniu i roli czynników wewnętrznych i zewnętrznych w podejmowaniu decyzji w polityce zagranicznej napisano już wiele. Teza Allisona o przewadze

¹⁴ Nieco skromniej prezentuje się dorobek polskich badaczy. Warto tutaj wymienić takich autorów, jak: A. Bodnar, Z.J. Pietraś, S.P. Sałajczyk, Z. Klepacki, W. Lamentowicz, R. Włoch, J. Czaputowicz.

¹⁵ Zob. K.M. Schellhorn, *Die Analyse außenpolitischen Entscheidungen. Ein methodischer Ansatz zur Untersuchung einzelstaatlicher Außenpolitik am Beispiel der Entwicklung und Erprobung eines Arbeitsmodells am Fall der US-amerikanischen Entscheidung zur Deeskalation im Vietnamkrieg 1967/1968*, München 1985.

¹⁶ Z.J. Pietraś, *Decydowanie polityczne*, Warszawa 2000, s. 22.

¹⁷ G.T. Allison, P.D. Zelikow, *Essence of Decision. Explaining the Cuban Missile Crisis*, New York 1999.

czynników wewnętrznych nie zawsze daje się potwierdzić empirycznie¹⁸. Po trzecie, decyzje w polityce zagranicznej są podejmowane przez określonych ludzi, którzy działają w imieniu konkretnego państwa. Po czwarte, decydowanie w tej sferze polityki jest uwarunkowane subiektywnymi i obiektywnymi czynnikami, przy czym czynniki subiektywne (percepcyjne) determinują decydowanie do momentu podjęcia decyzji, a obiektywne — przede wszystkim fazę implementacji już podjętych decyzji. Po piąte, dla decydowania w polityce zagranicznej w każdym systemie politycznym da się wyodrębnić podsystem instytucji, norm i zachowań, które składają się na system decyzyjny. Biorąc pod uwagę poruszone powyżej kwestie, trzeba stwierdzić, że analiza podejmowania decyzji w polityce zagranicznej wymaga uwzględnienia trzech aspektów: podmiotowego, przedmiotowego i procesualnego. Takie podejście ma charakter całościowy, gdyż pozwala zbadać trzy aspekty polityki wyodrębniane w ujęciu anglosaskim, a mianowicie *polity* (instytucje), *politics* (procesy) i *policy* (treści)¹⁹. Ponadto te trzy aspekty podejmowania decyzji są ze sobą ściśle powiązane. Okazuje się, że przedmiot decyzji wpływa na charakter procesu. Z kolei procesualne zawirowania mogą powodować zmianę podmiotowego aspektu podejmowania decyzji, a podmiotowy aspekt może wpływać na treść decyzji.

11.3. Podmiotowy aspekt decydowania w polityce zagranicznej

Podmiotowa strona podejmowania decyzji w polityce zagranicznej ma już swoją historię. W klasycznych koncepcjach polityki zagranicznej decyzje dotyczące spraw zagranicznych przypisywano władcom lub jednemu podmiotowi, którym było konkretne państwo. Pojmowano je najczęściej jako monolit, bez wnikania w strukturę wewnętrzną. Dlatego też najczęściej mówiono o polityce zagranicznej danego państwa. Późniejsze analizy pokazały, że polityki tej nie można przypisywać jednemu podmiotowi, ponieważ powstaje ona w złożonym procesie, w którym uczestniczą też inni aktorzy. Na tę różnorodność podmiotów w podejmowaniu decyzji w polityce zagranicznej zwraca uwagę jedna ze znanych niemieckich politolożek, dla której polityka zagraniczna to dziedzina, w której upoważnieni aktorzy indywidualni lub kolektywni na podstawie dostępnych im informacji oraz oceny własnych interesów definiują sytuację i opierając się na tym, podejmują decyzje z korzyścią dla dalszych działań²⁰.

¹⁸ Szerzej o tym: G. Schneider, *Die bürokratische Politik der Außenpolitikanalyse. Das Erbe Allisons im Licht der gegenwärtigen Forschungspraxis*, „Zeitschrift für Internationale Beziehungen” 1997, nr 1, s. 109.

¹⁹ K. Schubert, N.C. Bandelow, *Politikdimensionen und Fragestellung der Politikfeldanalyse*, [w:] *Lehrbuch der Politikfeldanalyse*, Hrsg. K. Schubert, N.C. Bandelow, München 2003, s. 5; *Handbuch der Außenpolitik*, Hrsg. J. Bellers, T. Benner, I.M. Gerke, München 2001, s. 317–329.

²⁰ H. Haftendorn, *Zur Theorie außenpolitischer Entscheidungsprozesse*, [w:] *Theorien der internationalen Beziehungen. Bestandsaufnahme und Forschungsperspektiven*, Hrsg. V. Rittberger, PVS-Sonderheft 21, Opladen 1990, s. 403–404.

Państwo w późniejszych analizach uległo fragmentacji, monolityczny podmiot został otwarty. W sensie podmiotowym można więc wyróżnić w decydowaniu w sferze polityki zagranicznej podmioty indywidualne i zbiorowe. Jeżeli chodzi o rolę podmiotów indywidualnych, to można stwierdzić, że w badaniach tradycyjnie akcentowano rolę mężów stanu i przywódców politycznych. Niektórzy współcześni autorzy, szczególnie w literaturze niemieckojęzycznej, utyskują na to, że znaczenie osobowości w analizach polityki zagranicznej zostało zmarginalizowane i zastąpione modelem wyjaśniającym Input-Output²¹. A przecież nie ulega wątpliwości, że rację mają ci autorzy, którzy dostrzegają rolę indywidualnych podmiotów w decydowaniu w zakresie polityki zagranicznej, i nie chodzi tu o hasło „wielkie osobowości tworzą historię”, ale o rolę, jakie mogą być przypisane określonym ludziom w systemie politycznym czy też administracyjnym. Szczególnie dużą wagę do roli indywidualnych aktorów w decydowaniu w polityce zagranicznej przywiązują przedstawiciele szkoły realizmu politycznego, głównie Morgenthau, który zakładał, że mężowie stanu myślą i działają, biorąc pod uwagę interes zdefiniowany w kategoriach potęgi, co umożliwia odtwarzanie i przewidywanie kroków, jakie mąż stanu — niegdysiejszy, obecny i przyszły — poczynił bądź dopiero poczyni na scenie politycznej²². Analizując stronę podmiotową decydowania w polityce zagranicznej, należy podkreślić, że podmioty decyzji mieszczą się w systemie politycznym państwa narodowego. Pierwsze kryterium typologii podmiotów decyzyjnych to trójpodział władzy, a więc można tutaj wyróżnić instytucje władzy wykonawczej, ustawodawczej i sędziowskiej. Jeżeli chodzi o politykę zagraniczną, to konstytucja i ustawy dokładnie precyzują kompetencje poszczególnych organów i określają procedury współdziałania. Specyfika polityki zagranicznej powoduje, że organy władzy wykonawczej odgrywają większą rolę w podejmowaniu decyzji w porównaniu z organami ustawodawczymi czy też sędziowskimi. Nowym zagadnieniem podmiotowej strony decydowania w polityce zagranicznej są instytucje i osoby o charakterze doradczym i eksperckim. Ich rola w decydowaniu w zakresie polityki zagranicznej po drugiej wojnie światowej ciągle wzrasta. Stały się już one trwałym elementem w systemie organów władzy państwowej i nie sposób ich nie uwzględnić w procesie decyzyjnym, który opiera się zawsze na pewnej intelektualnej i logicznej kalkulacji celów, norm i wartości²³. Nie tylko sfera polityki zagranicznej wymaga fachowego doradztwa. Współczesne społeczeństwa bywają określane mianem społeczeństw decyzyjnych²⁴ i ta powszechność decydowania w sferze publicznej rodzi potrzebę korzystania z doradztwa. Dziś

²¹ Por. Ch. Hacke, *Weltmacht wider Willen. Die Außenpolitik der Bundesrepublik Deutschland*, Berlin 1993, s. 550; *Politikwissenschaft. Ein Grundkurs*, Hg. H. Munkler, Reinbeck bei Hamburg 2003, s. 360.

²² H. Morgenthau, *Polityka między narodami...*, s. 21.

²³ Por. E. Knosala, *Zarys nauki administracji*, Kraków 2006, s. 181.

²⁴ U. Schimank, *Entscheidungsgesellschaft. Komplexität und Rationalität der Moderne*, Wiesbaden 2005.

każda decyzja — nawet spoza sfery polityki zagranicznej — musi być ubezpieczona odpowiednią ekspertyzą. Instytucje doradcze nabrały szczególnego znaczenia w dziedzinie polityki zagranicznej, gdzie wieloaspektowość i złożoność problemów decyzyjnych jest naprawdę ogromna, nie można się więc obejść bez profesjonalnej wiedzy, by je rozstrzygać. W zasadzie instytucje doradcze zaczęły się rozwijać wokół decydentów polityki zagranicznej. Podmioty o charakterze doradczym są już na stałe obecne w procesie podejmowania decyzji w zakresie polityki zagranicznej. Zasada sformułowana przez Niccolò Machiavellego, zgodnie z którą księciu powinno się doradzać, ale tylko wtedy, kiedy on sobie tego życzy, a nie kiedy inni tego sobie życzą, jest już dzisiaj w polityce zagranicznej nieaktualna. Decydowanie w tej ważnej dziedzinie polityki wymaga stałego doradztwa. Trzeba tutaj zaznaczyć, że do pewnego czasu utrzymywał się monopol organów wykonawczych na doradztwo w zakresie polityki zagranicznej. Obecnie wszystkie naczelne organy władzy w państwie posiadające kompetencje w sprawach polityki zagranicznej są otoczone instytucjami doradczymi. Są to najczęściej jednostki organizacyjne zlokalizowane na poziomie ministerialnej biurokracji oraz administracji naczelnych organów władzy państwowej. Chodzi tutaj o osoby zatrudnione w urzędach, które określa się mianem doradców wewnętrznych lub politycznych. Doradcy ci myślą kategoriami decydentów, posługując się wiedzą uzyskaną od niezależnych ekspertów. Z tego względu wewnętrzni doradcy urzędowi są niezwykle ważni, pełnią bowiem role biorców i dawców porad i opinii. Decydenci polityki zagranicznej korzystają jednak także z doradztwa zewnętrznego (niezależnego). Doradcami zewnętrznymi są byli dyplomaci, doświadczone osobistości życia politycznego, przedstawiciele środowisk naukowych oraz fabryk myśli (think-tanków). W sensie podmiotowym system instytucji decyzyjnych można ujmować w dwojaki sposób. Po pierwsze, można wyróżnić zamknięty system podmiotów decyzyjnych w polityce zagranicznej, który tworzą organy konstytucyjne mające formalnoprawne kompetencje w sprawach tej polityki. Po drugie, można wyróżnić otwarty system podmiotów decyzyjnych, który tworzą instytucje i organizacje szeroko rozumianego ustroju społeczno-politycznego. Stąd też w literaturze przedmiotu często uwzględnia się rolę partii politycznych, związków zawodowych, fundacji, społecznych środków komunikowania i grup nacisku²⁵.

²⁵ Por. T. Risse-Kappen, *Public Opinion, Domestic Structure, and Foreign Policy in Liberal Democracies*, „World Politics” 1991, nr 4, s. 479–512; G. Hellmann, *Institutionen und innerstaatliche Akteure*, [w:] *Handbuch zur deutschen Außenpolitik*, Hrsg. S. Schmidt, G. Hellmann, R. Wolf, Wiesbaden 2007, s. 269–353; *Deutschlands neue Außenpolitik. Band 4, Institutionen und Ressourcen*, Hrsg. W.-D. Eberwein, K. Kaiser, München 1998.

11.4. Przedmiotowy aspekt decydowania w polityce zagranicznej

W polityce zagranicznej — podobnie jak w innych dziedzinach polityki — podejmowane są różne decyzje. Jedne dotyczą spraw bardzo istotnych, o strategicznym znaczeniu, inne zaś spraw o mniejszym ciężarze gatunkowym. Próba uporządkowania przedmiotowego aspektu decyzji w polityce zagranicznej nie jest prosta. To chyba najrzadziej poruszany temat w literaturze przedmiotu. Biorąc pod uwagę przedmiotową warstwę, decyzje w polityce zagranicznej można uporządkować według różnych kryteriów, np. treści, czynności, miejsca lub czasu. Posługując się typologią decyzji na gruncie nauki o administracji, decyzje z zakresu polityki zagranicznej też można podzielić na decyzje wewnętrzne i zewnętrzne²⁶. Decyzje wewnętrzne będą kształtować organizację oraz procedury spraw zagranicznych w systemie działów administracji rządowej. Ze sprawami zagranicznymi najczęściej wiążą się następujące zadania: utrzymywanie stosunków z innymi państwami i organizacjami międzynarodowymi, reprezentowanie i ochrona interesów państwa i jego obywateli za granicą oraz ustalanie organizacji i kierowanie działalnością organów zewnętrznych państwa w stosunkach międzynarodowych. W tych sprawach są rzecz jasna podejmowane nie tylko decyzje o charakterze wewnętrznym. Problematyka ta jest także przedmiotem decyzji o charakterze zewnętrznym, które służą realizacji celów i zadań stojących przed polityką zagraniczną każdego państwa. Oznacza to, że wszelkie próby uporządkowania przedmiotowego aspektu decydowania w polityce zagranicznej mają charakter modelowy. Klasyfikowane typy decyzji nie są rozłączne i często mogą zachodzić na siebie. Najczęściej przedmiotowy aspekt decyzji w polityce zagranicznej pozwala na wyróżnienie trzech rodzajów decyzji, a mianowicie rutynowych, planowych i kryzysowych²⁷. Decyzje rutynowe to większość decyzji, które dotyczą realizacji zewnętrznej funkcji państwa za pomocą bardzo rozbudowanego aparatu administracji rządowej. Tak rozumiane decyzje rutynowe pokrywają się z modelem decyzji o charakterze wewnętrznym. Z kolei decyzje o charakterze planowym na ogół nie dotyczą spraw codziennych związanych z obsługą działu administracji „sprawy zagraniczne”. Treści decyzji planowych odnoszą się do pewnych projekcji przyszłości. Decyzje planowe mają zasadnicze znaczenie w procesie decyzyjnym, to przecież one wyznaczają ramy przyszłych działań i decyzji o charakterze operacyjnym i rutynowym. W treści decyzji planowej mogą być też zawarte określone preferencje polityczne. Trzeci rodzaj decyzji — o charakterze kryzysowym — jest chyba dość specyficzny dla polityki zagranicznej, bowiem rządowi przychodzi stale reagować na nieprzewidziane sytuacje w otoczeniu międzynarodowym. Z sytuacjami kryzysowymi w dziedzinie polityki zagranicznej mamy często do czynienia, gdyż na tym polu

²⁶ E. Knosala, *Zarys nauki administracji*, s. 168.

²⁷ G. Hellmann, R. Baumann, W. Wagner, *Deutsche Außenpolitik. Eine Einführung*, Wiesbaden 2006, s. 143–153.

pojęcie kryzysu jest o wiele szersze niż w innych dziedzinach polityki. O sytuacji kryzysowej mówimy już wtedy, kiedy następuje zagrożenie podstawowych wartości, zagrożenie dla bezpieczeństwa (może być ono realne lub potencjalne, ale decydent musi brać je pod uwagę) oraz gdy mamy ograniczony czas na podjęcie decyzji. Decyzje te nie wyznaczają pewnych stanów rzeczy w przyszłości, ale mają charakter reaktywny. Przy podejmowaniu tych decyzji obowiązują inne procedury postępowania niż te, które spotykamy przy decyzjach rutynowych lub planowych, pozwalających w zasadzie dość swobodnie rozporządzać czasem. Decyzje kryzysowe są podejmowane najczęściej pod presją czasu. Treści decyzji kryzysowych są niezwykle ważne dla ochrony interesów poszczególnych państw. Ich charakter wpływa na aspekt procesualny i podmiotowy decydowania w polityce zagranicznej. Najczęściej liczba osób będących podmiotami decyzyjnymi jest ograniczona do wąskiego i najwyższego szczebla, a czas, którym się dysponuje, nie zawsze pozwala na gruntowe zebranie informacji, ich opracowanie i sformułowanie alternatywnych rozwiązań zgodnych z regułami racjonalnego decydowania. Sytuacje kryzysowe często doprowadzają decydentów do niekonwencjonalnych zachowań, przede wszystkim na skutek wzrastającego poziomu stresu. Podmioty systemu biurokratycznego będą odgrywać szczególną rolę w decydowaniu, poprzez przestrzeganie i sprawdzanie obowiązujących norm prawnych, które porządkują i optymalizują proces podejmowania decyzji. W sytuacji kryzysowej niejednokrotnie odstępuje się od podstawowych zasad modelu biurokratycznego podejmowania decyzji: hierarchii, specjalizacji, centralizacji. Trzeba zaznaczyć, że podmioty grupowe w sytuacjach kryzysowych mogą lepiej ocenić stan rzeczy niż podmioty jednostkowe. Jednak słabością podmiotów grupowych jest skłonność do podejmowania decyzji ryzykownych. Natomiast jednostki jako decydenci mają ograniczone możliwości zbierania i przetwarzania informacji oraz mniejsze możliwości tworzenia alternatywnych rozwiązań, dlatego więc opowiadają się za decyzjami mniej ryzykownymi.

11.5. Procesualny aspekt decydowania w polityce zagranicznej

Jeżeli weźmiemy pod uwagę aspekt procesualny decydowania w polityce zagranicznej, to w konsekwencji rozpatrujemy decydowanie jako proces myślowy podzielony na określone etapy (fazy). W literaturze przedmiotu nie ma zgodności co do tego, jakie i jak liczne fazy powinny się składać na podejmowanie decyzji. Procesualne ujęcie decydowania oznacza, że nie koncentrujemy się na akcie wyboru, ale na logice powstawania pewnych sekwencji procesu. Ernest Knosala uważa, że fazy procesu decyzyjnego stanowią jedynie model, wedle którego decydent powinien oceniać, czy w procesie podejmowania konkretnej decyzji uwzględniono wszystkie istotne punkty widzenia²⁸. Odnosi się to także

²⁸ E. Knosala, *Zarys nauki administracji*, s. 181.

do podejmowania decyzji w polityce zagranicznej i aspekt procesualny będzie zawsze uwzględniony w ujęciu idealizacyjnym.

Harold D. Lasswell przyjął, że proces podejmowania decyzji składa się z sześciu faz/etapów²⁹. Pierwsza faza to przetwarzanie informacji i planowanie. Druga faza to opracowywanie alternatywnych opcji. Z kolei w trzeciej fazie dochodzi do opowiedzenia się za konkretną opcją. W czwartej fazie mamy do czynienia z dokonaniem wyboru, czyli podjęciem decyzji. Piąta faza to ocena i kontrola implementacji podjętej decyzji. W szóstej fazie następuje modyfikacja bądź uchylenie decyzji podjętej. Podobny przebieg procesu decyzyjnego przedstawił niemiecki badacz Kai M. Schellhorn³⁰. Według niego w podejmowaniu decyzji w polityce zagranicznej można wyróżnić siedem faz. W pierwszej fazie dochodzi do określenia celów w polityce zagranicznej. Dokonują tego podmioty decyzyjne oraz ich doradcy współpracujący z administracją rządową. Cele polityki zagranicznej mogą być określane jawnie lub w sposób poufny, bez szerszego informowania opinii publicznej. W drugiej fazie następuje ocena położenia decydenta, czyli zwrócenie uwagi na jego otoczenie. Chodzi zarówno o otoczenie faktyczne, mające wymiar rzeczowy, jak i o otoczenie percepcyjne, czyli rolę subiektywnych czynników pozamaterialnych wpływających na decydentów. W trzeciej fazie następuje opracowanie alternatywnych opcji. Mogą one być ułożone według różnych kryteriów, takich jak korzyści lub rodzaj zastosowanych środków. Alternatywne opcje mogą stawiać sobie za cel maksymalizację korzyści, co jest związane z dużym ryzykiem, lub zakładać minimalne korzyści przy minimalnym ryzyku. Wyróżnikiem alternatywnych opcji mogą być także zastosowane środki. W polityce zagranicznej można zastosować środki pokojowe lub siłowe, łącznie z militarnymi. Każdej z opcji decydenci przypisują określony stopień ryzyka. Czwarta faza to dokonanie wyboru, czyli podjęcie decyzji. Wybór określonej opcji jest rezultatem skomplikowanych kalkulacji przeprowadzanych przez decydenta. Najczęściej w polityce zagranicznej decydenci dokonują wyboru w warunkach mniejszego lub większego ryzyka. Dokonywanie wyboru w warunkach pewności dotyczy nielicznych decyzji w tej dziedzinie polityki. W systemach politycznych, w których mieszczą się podsystemy decydowania w polityce zagranicznej, wyróżnia się trzy sposoby dokonywania wyboru: hierarchiczny, większościowy i konsensualny³¹. Przy decyzjach mniejszej wagi, decyzjach wewnętrznych bądź rutynowych wybór może być dokonywany na zasadzie hierarchicznej. Natomiast przy decyzjach o doniosłym znaczeniu dla

²⁹ Oprócz H.D. Lasswella w literaturze przedmiotu poszczególni autorzy wyróżniają różne modele procesu podejmowania decyzji w polityce zagranicznej. Do klasycznych należą modele zaproponowane przez K.J. Holstiego oraz J. Frankela. Szerzej o tym: R. Włoch, *Proces decyzyjny w polityce zagranicznej*, [w:] *Wstęp do teorii polityki zagranicznej państwa*, red. R. Zięba, Toruń 2004, s. 104–107.

³⁰ K.M. Schellhorn, *Die Analyse außenpolitischer Entscheidungen...*, s. 89–106.

³¹ B. Eberlein, E. Grande, *Entscheidungsfindung und Konfliktlösung*, [w:] *Lehrbuch der Politikfeldanalyse*, s. 176.

interesów państwa, decyzjach planowych czy też kryzysowych, wyboru można dokonać na zasadzie większościowej (np. ratyfikacja traktatu przez parlament) lub konsensualnej (np. zgoda rządu i opozycji na sprawę pojednania z dawnym przeciwnikiem). W piątej fazie następuje wprowadzenie podjętej decyzji w życie. Implementacja to ważna faza procesu decyzyjnego w polityce zagranicznej, za którą odpowiadają określone instytucje systemu administracyjnego lub wojskowego, jeżeli wchodzi w rachubę użycie siły. W szóstej fazie następuje kontrola podjętych decyzji. Decydenci sprawdzają, w jakim stopniu zostały osiągnięte zaplanowane cele przez implementację określonych opcji. W siódmej fazie następuje korekta lub uchylene podjętych decyzji. Jest to częste zjawisko, gdyż realizacja podjętych decyzji sprawia, że zmienia się sytuacja decyzyjna, położenie decydenta, uwarunkowania materialne i ideowe. To wszystko stwarza potrzebę dalszego decydowania. Tak więc, decydowanie w polityce zagranicznej — podobnie zresztą jak w każdej dziedzinie polityki — nie ma końca, jest procesem ciągłym. W rzeczywistości podejmowanie niektórych decyzji nie musi być całkowicie zgodne z logiką wyodrębnionych sekwencji postępowania. Nie zawsze da się precyzyjnie wyróżnić poszczególne fazy decydowania. Decydenci tej sfery polityki mają oczywiście wyznaczone procedury postępowania w wielu rutynowych decyzjach, np. dotyczących zawierania traktatów czy prowadzenia negocjacji. Proces decydowania nie musi się opierać na modelowych rozwiązaniach i odpowiadać logicznie ułożonym sekwencjom postępowania. W literaturze przedmiotu spotykamy różne modele procesu decyzyjnego. Podział decydowania na fazy czy też etapy zależy od wielu czynników, a najczęściej wynika z subiektywnych ocen i intuicji badacza. Niektórzy nawiązują do modeli matematyczno-ekonomicznych — i to wyraźnie widać w nazwach poszczególnych faz, z kolei inni nawiązują do zasad obowiązujących na gruncie nauki o administracji czy też organizacji i zarządzania. Trzeba też zwrócić uwagę na to, że niektóre modele procesu decyzyjnego nie obejmują fazy implementacji. Jeżeli faza implementacji nie została ujęta w modelu procesu decyzyjnego, to oznacza, że momentem kończącym proces decyzyjny jest samo podjęcie decyzji, a skoro tak, powstaje tu tylko zamiar zmiany rzeczywistości, nie zaś konkretna zmiana³². Należy pamiętać, że implementacja nie jest czystym zajęciem myślowym, ale borykaniem się z uwarunkowaniami każdej polityki, a więc i polityki zagranicznej.

11.6. Podejmowanie decyzji w polskiej polityce zagranicznej

Podejmowanie decyzji w polityce zagranicznej w Polsce odbywa się w ramach systemu politycznego o charakterze raczej centralistycznym. Nowa Konstytucja RP z 2 kwietnia 1997 r. określiła kompetencje organów konstytucyjnych w sprawach polityki zagranicznej. Jest to typowe rozwiązanie spotykane w demo-

³² Z.J. Pietraś, *Decydowanie polityczne*, s. 43.

kratycznych państwach prawa. Trzeba jednak zauważyć, że nawet w tego rodzaju państwach decydującą rolę w procesie podejmowania decyzji w tej dziedzinie polityki posiadają organy władzy wykonawczej. W Polsce mamy pod tym względem interesującą sytuację. Zasadnicze znaczenie ma tutaj przyjęty w Konstytucji z 1997 r. dualizm organów wykonawczych w polskim systemie politycznym. Z tego względu Konstytucja ta dość szczegółowo ustala kompetencje głównych organów wykonawczych w dziedzinie polityki zagranicznej. Aby uniknąć rywalizacji pomiędzy sobą, wszystkie naczelne organy państwa w sferze polityki zagranicznej powinny w swoich działaniach opierać się na konstytucyjnej zasadzie współdziałania władz. Zgodnie z art. 133 ust. 3, w skład centrum kształtowania polityki zagranicznej, a więc systemu decyzyjnego, powinien wchodzić Prezydent, Prezes Rady Ministrów i właściwy minister, tj. minister spraw zagranicznych. Niestety, w praktyce politycznej nie zawsze zasada ta była przestrzegana w odniesieniu do spraw zagranicznych. Warto dodać, że zasada współpracy rządu z organami przedstawicielskimi została skodyfikowana ustawowo w dziedzinie polityki integracji europejskiej. Ustawa z 11 marca 2004 r. (nowelizowana) określa zasady i materię współpracy Rady Ministrów, Sejmu i Senatu³³. W obowiązującej Konstytucji najbardziej szczegółowo zostały określone kompetencje Prezydenta RP i Rady Ministrów w sprawach zagranicznych. Głowa państwa, zgodnie z art. 126, stoi na straży suwerenności i bezpieczeństwa państwa oraz nienaruszalności i niepodzielności jego terytorium. Ważne są przede wszystkim kompetencje Prezydenta RP w zakresie reprezentowania państwa w stosunkach międzynarodowych. W art. 133 ust. 1 stwierdza się, że Prezydent jest najwyższym przedstawicielem RP w sensie wewnątrzpaństwowym i na zewnątrz. Z kolei art. 126 ust. 1 stanowi, że jest on reprezentantem państwa w stosunkach zewnętrznych. Ta reprezentacja państwa ma najwyższy status i odnosi się do społeczności międzynarodowej — obejmującej inne państwa i organizacje międzynarodowe. Ponadto do kompetencji Prezydenta RP należy ratyfikacja i wypowiedanie umów międzynarodowych, mianowanie i odwoływanie ambasadorów oraz przyjmowanie listów uwierzytelniających przedstawicieli dyplomatycznych innych państw. Kompetencje Prezydenta RP w sprawach kształtowania i realizowania polityki zagranicznej są jednak ograniczone brakiem aparatu administracyjnego i środków budżetowych. Prezydent nie jest powołany do samodzielnego prowadzenia polityki zagranicznej. Zgodnie z art. 133 ust. 3 Konstytucji, powinien on w tej dziedzinie współdziałać z Prezesem Rady Ministrów i właściwym ministrem. Zobowiązanie do współdziałania jest adresowane także do pozostałych organów. Rola Prezydenta jest tutaj spora, gdyż składa on wizyty państwowe za granicą, przyjmuje delegacje najwyższego szczebla w kraju. Te czynności wiążą się niewątpliwie zarówno z bieżącymi, jak i stra-

³³ Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o współpracy Rady Ministrów z Sejmem i Senatem w sprawach związanych z członkostwem Rzeczypospolitej Polskiej w Unii Europejskiej, Dz.U. Nr 52, poz. 515, oraz Dz.U. z 2005 r. Nr 160, poz. 1342.

tegicznymi sprawami polityki zagranicznej. Podpisywane przez Prezydenta apele, komunikaty i deklaracje są wiążące dla pozostałych podmiotów uczestniczących w kształtowaniu polskiej polityki zagranicznej. Jednak w art. 146 wyraźnie podkreślono, że Rada Ministrów nie tylko prowadzi politykę wewnętrzną i zagraniczną (ust. 1), ale i sprawuje „ogólne kierownictwo” w dziedzinie stosunków z innymi państwami i organizacjami międzynarodowymi (ust. 4 pkt 9) oraz zawiera umowy międzynarodowe wymagające ratyfikacji, a także zatwierdza i wypowiada inne umowy międzynarodowe (ust. 4 pkt 10). W opinii konstytucjonalistów sformułowanie „ogólne kierownictwo” nie jest precyzyjne³⁴. Może ono oznaczać zarówno zdolność do podejmowania decyzji strategicznych, jak i funkcjonowanie pewnej struktury organizacyjnej, która przygotowuje i realizuje politykę zagraniczną. W myśl art. 133 ust. 3 Konstytucji, ważnym elementem struktury organizacyjnej polityki zagranicznej jest właściwy minister. Ustawa o działach administracji rządowej z 4 listopada 1997 r., w której wyodrębnia się dział „sprawy zagraniczne”, oraz ustawa o Radzie Ministrów z 8 sierpnia 1996 r. z późniejszymi zmianami, a także *Regulamin pracy Rady Ministrów* jednoznacznie określają rolę i zadania ministra spraw zagranicznych w strukturze organizacyjnej polityki zagranicznej. Zgodnie z tymi aktami prawnymi, minister spraw zagranicznych realizuje politykę zagraniczną, której strategię określa Rada Ministrów. Kiedy opisuje się mechanizm podejmowania decyzji w polskiej polityce zagranicznej, widać wyraźnie, nawet przy wstępnej interpretacji przepisów, że nie jest łatwo rozgraniczyć kompetencje Prezydenta i rządu. Artur Nowak-Far w tym kontekście zwraca uwagę na brak wyraźnych reguł, brak ugruntowanej praktyki oraz brak kultury politycznej³⁵. Potencjalny konflikt w dziedzinie spraw zagranicznych w dużym stopniu zależy od charakteru i osobowości głównych aktorów. Sytuacja może się komplikować zwłaszcza w okresach kohabitacji, gdy Prezydent i rząd reprezentują różne programy polityczne. Jak zauważają znawcy, konflikt kompetencji jest niejako pochodną dwóch sformułowań występujących w Konstytucji, gdyż trudno jest pogodzić „ogólne kierownictwo” Rady Ministrów w sprawach polityki zagranicznej ze statusem Prezydenta jako „najwyższego przedstawiciela Rzeczypospolitej”³⁶. Rola Sejmu w podejmowaniu decyzji w zakresie polityki zagranicznej wynika przede wszystkim z jego funkcji kontrolnych. Wprost o kompetencji parlamentu w sprawach międzynarodowych — niezwykle zresztą istotnej — mówi tylko art. 116 Konstytucji, zgodnie z którym „Sejm decyduje w imieniu Rzeczypospolitej Polskiej o stanie wojny i pokoju”. W ramach wspomnianych wyżej funkcji kontrolnych

³⁴ Szerzej o tym: P. Sarnecki, *Art. 146 — Rada Ministrów i administracja*, [w:] *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz*, t. 2, Warszawa 2001, s. 16–17.

³⁵ A. Nowak-Far, *Spory kompetencyjne między organami władzy państwowej w sferze polityki zagranicznej Polski*, [w:] *Polityka zagraniczna Polski...*, s. 187.

³⁶ M. Grzybowski, P. Mikuli, *Realizacja konstytucyjnych kompetencji Prezydenta RP w sferze stosunków międzynarodowych*, [w:] *System rządów Rzeczypospolitej Polskiej. Założenia konstytucyjne a praktyka ustrojowa*, red. M. Grzybowski, Warszawa 2006, s. 61.

Sejm ma prawo żądać informacji od naczelných organów administracji. Szczegółowe rozwiązania w tej sprawie zawiera *Regulamin Sejmu*. Naczelne organy są zobowiązane do przedstawiania sprawozdań, udzielania informacji i uczestniczenia w posiedzeniach komisji. Komisja Spraw Zagranicznych Sejmu jest bardzo aktywna, odgrywa ona ważną rolę w procedurze mianowania pełnomocnych przedstawicieli Rzeczypospolitej Polskiej w innych państwach i organizacjach międzynarodowych³⁷. Komisja ta może formułować postulaty w postaci dezyderatów, a w opiniach określać swe stanowisko w ważnych sprawach polityki zagranicznej. Posłowie mogą także — za pomocą interpelacji, zapytań oraz stawiania pytań w dyskusji, a także żądania informacji w sprawach bieżących — wpływać na działania podejmowane przez rząd w sprawach zagranicznych³⁸. Ponadto posłowie poprzez udział w międzynarodowych instytucjach parlamentarnych mogą pośrednio współkształtować polską politykę zagraniczną. Izba wyższa, tj. Senat, odgrywa ważną rolę w kształtowaniu polityki wobec Polonii — zbiorowisk polskiej emigracji na całym świecie. Według szacunkowych danych środowiska polonijne, o zróżnicowanym statusie pobytu i różnym sposobie identyfikacji z polską kulturą i językiem, liczą około 16 mln osób³⁹. Proces podejmowania decyzji w polskiej polityce zagranicznej jest oparty na zasadach demokratycznego państwa prawa, w którym wszystkie organy działają na podstawie i w granicach prawa oraz — zgodnie z art. 9 Konstytucji — przestrzegają obowiązującego Polskę prawa międzynarodowego. Tak najogólniej można by zilustrować formalnoprawną stronę podejmowania decyzji w polskiej polityce zagranicznej. Biorąc jednak pod uwagę praktykę, aspekty organizacyjne oraz administracyjne, można pokusić się o sformułowanie kilku ocen. Po pierwsze, niewątpliwie mamy obecnie do czynienia z bardziej transparentnym i demokratycznym mechanizmem podejmowania decyzji w polityce zagranicznej. Po drugie, rozproszenie kompetencji na dwa ośrodki władzy wykonawczej skutkuje tym, że coraz bardziej rzuca się w oczy brak koordynacji, co ma niezwykle istotne znaczenie dla efektywności procesu podejmowania decyzji. Rząd ma bardziej rozbudowany aparat do formułowania i realizowania polityki zagranicznej niż urząd Prezydenta. Często dochodzi na tym polu do rywalizacji, a nie do koordynacji, która może być gwarancją skutecznego realizowania polityki zagranicznej. O potrzebie poprawy koordynacji w polskiej polityce zagranicznej wypowiadało się wielu polskich ministrów spraw zagranicznych po 1989 r.⁴⁰.

³⁷ Wyczerpująco na ten temat: J. Jaskiernia, *Charakter prawny i funkcje Komisji Spraw Zagranicznych Sejmu RP*, „Polski Przegląd Dyplomatyczny” 2004, t. 4, nr 6.

³⁸ Szerzej o kontroli parlamentarnej polskiej polityki zagranicznej: R. Stemplowski, *Wprowadzenie do analizy polityki zagranicznej*, Warszawa 2006, s. 171–180.

³⁹ Por. „Rzeczpospolita” z 29 kwietnia 2001 r.

⁴⁰ Na kwestię poprawy koordynacji zwracali uwagę dwaj ministrowie spraw zagranicznych: K. Skubiszewski i W. Cimoszewicz. Zob. Sprawozdanie stenograficzne z 43 posiedzenia Sejmu RP w dniu 29 kwietnia 1991 r., s. 7–15, oraz Sprawozdanie stenograficzne z 40 posiedzenia Sejmu RP w dniu 22 stycznia 2003 r., s. 95–102.

Po trzecie, podejmowanie decyzji w polskiej polityce zagranicznej ulega po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej poważnym zmianom strukturalnym i procesualnym. Wymusza to podporządkowanie się reżimowi unijnemu. Trzeba jednak zaznaczyć, że proces europeizacji narodowego mechanizmu podejmowania decyzji, przez co należy rozumieć wpływ integracji europejskiej na funkcjonowanie państwa, nie tylko wiąże się z pewnymi ograniczeniami, oczywiście o wiele większymi niż w wypadku uczestnictwa w zwykłych organizacjach międzynarodowych, ale i daje pewne możliwości, zwłaszcza w aspekcie implementacji podjętych decyzji. Państwo członkowskie UE korzysta z wielu atrybutów i ma silniejszą pozycję w negocjacjach. Po czwarte, można mówić o wzroście roli mediów i opinii publicznej w procesie podejmowania decyzji. Tutaj jednak obserwujemy niekiedy brak profesjonalizmu ze strony mediów. Często zajmują się one sensacyjnymi sprawami i ciekawostkami personalnymi. Rola mediów nie powinna się sprowadzać na przykład do udzielania odpowiedzi na pytanie, kto personalnie ma obejmować stanowisko ambasadora. Po piąte, okazuje się, że na temat polityki zagranicznej w Polsce już od pewnego czasu nie ma wewnątrzpolitycznego konsensu w kwestii jej strategicznych celów, kierunków oraz środków. Wewnątrzpolityczna instrumentalizacja treści polityki zagranicznej odgrywa znaczną rolę w walce politycznej o władzę i poważnie wpływa na cały system decydowania w tej dziedzinie. Po szóste, w polskiej polityce zagranicznej, a szczególnie w procesie podejmowania decyzji, nie ma tradycji ani transparentnych reguł korzystania z niezależnego doradztwa. Rozbudowano częściowo doradztwo o charakterze politycznym. Zapomina się jednak o możliwościach doradztwa niezależnego, jakie stwarza duży potencjał nauki polskiej. Sięgnięcie po niezależnych ekspertów, którzy oferowaliby przede wszystkim opinie i ekspertyzy o charakterze strategicznym, mogłoby niewątpliwie usprawnić podejmowanie decyzji w tej złożonej dziedzinie polityki.

Wybrana literatura uzupełniająca

- Allison G.T., Zelikow P.D., *Essence of Decision. Explaining the Cuban Missile Crisis*, New York 1999.
- Czaputowicz J., *Rola środowisk eksperckich w procesach decyzyjnych polityki zagranicznej Polski*, [w:] *Polityka zagraniczna Polski po wstąpieniu do NATO i do Unii Europejskiej. Problemy tożsamości i adaptacji*, red. S. Bieleń, Warszawa 2010.
- Etzioni A., *Pokorne podejmowanie decyzji*, [w:] *Podejmowanie decyzji*, przeł. A. Ossowska, T. Rzychoń, M. Witkowska, Gliwice 2005.
- Hellmann G., Baumann R., Wagner W., *Deutsche Außenpolitik. Eine Einführung*, Wiesbaden 2006.
- Jaskiernia J., *Charakter prawny i funkcje Komisji Spraw Zagranicznych Sejmu RP*, „Polski Przegląd Dyplomatyczny” 2004, t. 4, nr 6.
- Morgenthau H.J., *Polityka między narodami. Walka o potęgę i pokój*, przejrzał i uzupeł. K.W. Thompson, przeł. R. Włoch, Warszawa 2010.
- Pietraś Z.J., *Decydowanie polityczne*, Warszawa 2000.
- Snyder R.C., Bruck H.W., Sapin B., *Foreign Policy Decision Making. An Approach to the Study of International Politics*, Clencoe 1962.
- Wstęp do teorii polityki zagranicznej państwa*, red. R. Zięba, Toruń 2004.

Rozdział 12

DECYDOWANIE W SPRAWACH STANOWISKA PAŃSTWA W RELACJACH Z UNIĄ EUROPEJSKĄ

12.1. Pole decydowania w sprawach stanowiska państwa w relacjach z Unią Europejską

Definicja *decydowania* i *decyzji* zaproponowana we wstępnych rozważaniach poświęconych konceptualizacji zagadnienia badawczego nadaje temu pojęciu charakter teleologiczny, wyraża się w nim bowiem dążenie do podjęcia rozstrzygnięcia znajdującego logiczne uzasadnienie w danym lub projektowanym modelu rzeczywistości. Pojęcie to, skonkretyzowane w niniejszym rozdziale jako decydowanie w sprawach stanowiska państwa w relacjach z Unią Europejską (UE), oznacza ukierunkowane współdziałanie podmiotów publicznych w określonym otoczeniu prawno-administracyjnym oraz politycznym, tworzące płaszczyznę rozstrzygnięć w kwestiach będących przedmiotem debat instytucji unijnych. Zjawisko to należy postrzegać w kategoriach procesu, którego elementami są: powstanie inicjatyw (krajowych lub unijnych) zmierzających do przyjęcia danego rozstrzygnięcia; analiza i selekcja tych inicjatyw; postanowienie o podjęciu prac nad przekształceniem wybranej inicjatywy w projekt krajowego stanowiska; opracowanie projektu tego stanowiska; jego uzgodnienie w gronie partnerów instytucjonalnych procesu decyzyjnego; wyjaśnienie i usunięcie w tym gronie rozbieżności opinii lub przygotowanie rozwiązań wariantowych; ocena projektu pod kątem merytorycznej dopuszczalności i poprawności formalnej projektowanego stanowiska; dokonanie rozstrzygnięcia przez podjęcie decyzji o przyjęciu danego projektu jako stanowiska krajowego i udzielenie na jego podstawie instrukcji negocjacyjnych¹.

Ukierunkowanie procesu decydowania w obszarze spraw europejskich ma zasadnicze znaczenie z punktu widzenia spełnienia postulatu wypracowania przez państwa — we właściwym czasie — należycie skoordynowanych stanowisk, które zagwarantują optymalną artykulację oraz obronę interesów narodowych na szczeblu unijnym. Wyzwania, które wiążą się z organizacją procesu

¹ Por. G. Rydlewski, *Rządowy system decyzyjny w Polsce. Studium politologiczne okresu transformacji*, Warszawa 2002, s. 24.

przyjmowania krajowych rozstrzygnięć w sprawach unijnych, wynikają w dużym stopniu z samej istoty funkcjonowania Unii Europejskiej, a przede wszystkim z jej złożonej struktury, jak również ekspansywności procesu decyzyjnego. Rozstrzygnięcia, które zapadają na szczeblu unijnym, obejmują coraz szerszy zakres spraw — od kwestii sektorowych, dotyczących wyspecjalizowanych obszarów danej polityki, do zagadnień podejmowanych w debatach na konferencjach międzyrządowych, często o charakterze fundamentalnym dla funkcjonowania całej UE². Rozpiętość zagadnień będących przedmiotem europejskiego procesu decyzyjnego, jak również tempo prac instytucji unijnych sprawia, że podejmowanie rozstrzygnięć w kwestiach europejskich na poziomie państw członkowskich przebiega wielotorowo i pod znaczną presją czasu, angażując przy tym podmioty z różnych szczebli administracji publicznej. Procesualny charakter omawianego zagadnienia tylko częściowo wyjaśnia jego istotę. Koniecznym uzupełnieniem jest usytuowanie decydowania w sprawach stanowisk państwa w relacjach z UE w ramach systemu, którego: a) stroną podmiotową tworzy sfera relacji w układzie politycznym, sfera instytucjonalna oraz sfera rozwiązań kadrowych; b) stroną przedmiotową wyznacza m.in. treść prawnych zobowiązań wynikających z dorobku prawnego UE oraz zadania związane z bieżącą implementacją aktów prawa unijnego, a także z zapewnieniem bezpieczeństwa wewnętrznego obrotu prawnego; c) stroną proceduralną określa ogół norm i zasad będących kryterium rozstrzygającym o skuteczności podejmowanych decyzji.

12.2. Strona podmiotowa decydowania w sprawach stanowiska państwa w relacjach z Unią Europejską³

Treść i zakres zobowiązań prawnych UE nie tworzy żadnych rygorów dla państw członkowskich w doborze środków instytucjonalnych. Innymi słowy, kryterium sposobu organizacji czy sprawności aparatu państwowego nie jest brane pod uwagę w ocenie wywiązywania się z obowiązków wynikających z członkostwa. Indyferencję prawa wspólnotowego w zakresie kształtowania krajowych rozwiązań instytucjonalno-prawnych określa się jako tzw. zasadę autonomii proceduralnej, którą w doktrynie oparto na słynnym orzeczeniu *International Fruit*⁴. Zasada autonomii proceduralnej znajduje wyraźne potwierdzenie w zmienionym przepisie art. 3a (nowy art. 4 ust. 2) Traktatu o Unii Europejskiej (TUE), który stwierdza, że „Unia szanuje równość Państw Członkowskich wobec

² A. Jordan, A. Schout, *The coordination of the European Union. Exploring the capacities of networked government*, Oxford 2008, s. 12.

³ Ze względu na zakres niniejszego opracowania, analiza zostanie ograniczona do sfery podmiotowej w aspekcie wewnątrzpaństwowym.

⁴ Sentencja wyroku stwierdza, że kwestia wypełnienia zobowiązań (wynikających z członkostwa w Unii Europejskiej), które to zadanie państwa członkowskie mogą powierzyć organom krajowym, jest wyłącznie sprawą systemu konstytucyjnego każdego z tych państw.

traktatów, jak również ich tożsamość narodową, nierozzerwalnie związaną z ich podstawowymi strukturami politycznymi i konstytucyjnymi, w tym w odniesieniu do samorządu regionalnego i lokalnego”.

Choć sposób wypełniania zobowiązań członkowskich jest sprawą konstytucyjnego porządku oraz mechanizmów rządzenia każdego z państw, w praktyce dostosowują one swoje administracje do potrzeb wynikających z wdrażania *acquis*. Przejawia się to także w kształtowaniu sfery podmiotowej decydowania w sprawach stanowisk w relacjach z UE, odpowiednio do charakteru i tempa pracy instytucji unijnych. Przyjmowanie alternatywnych rozwiązań w sferze struktur krajowych sytuowałoby bowiem państwa poza utrwalonymi mechanizmami decyzyjnymi UE, doprowadzając tym samym do zanegowania postulatu zapewnienia nieograniczonego stosowania i skuteczności prawa unijnego.

W strukturze organów większości państw europejskich to rządy posiadają zwykle najszersze instrumentarium prawne i administracyjne służące zapewnieniu synergii działań podmiotów publicznych, w tym instytucji pełniących istotne funkcje w systemie politycznym. Gabinet rządowy jest w końcu emanacją większości parlamentarnej, a uzasadnieniem dla podejmowanych przez niego działań są założenia programu wyborczego. Instytucja ta jest kolegialnym centrum decyzyjnym, w którego działaniach najpełniej wyraża się wola partii lub koalicji określanych jako rządzące. W tym właśnie miejscu, zwłaszcza w systemach parlamentarnych, są podejmowane zasadnicze decyzje dotyczące kierunków polityki wewnętrznej i zagranicznej państwa⁵. Rząd działa zatem w przestrzeni, którą wyznaczają potrzeby społeczeństwa, jego dominujące wartości i cechy charakterystyczne dla poziomu kultury politycznej⁶. Uwarunkowanie to ma swoje konsekwencje również dla wymiaru europejskiego polityki krajowej. Inicjatywy rządu w kwestiach europejskich coraz częściej zmierzają w kierunku prakseologicznego przeorientowania zadań, tak aby spełniały one funkcję integrowania administracji publicznej oraz podmiotów spoza niej.

Rządowe rozstrzygnięcia w kwestiach europejskich z samej definicji dotyczą spraw zakresu i mechanizmów decydowania przez gabinet ministrów, jego poszczególnych członków oraz podległe im zaplecze administracyjne. W tym sensie o zjawisku rządowego decydowania w kwestiach integracyjnych można mówić w ujęciu węższym, utożsamiając je z decyzjami podejmowanymi wyłącznie przez gabinet ministrów (*sensu stricto*), oraz szerszym, w którym uwzględnia się również część rozstrzygnięć pozostałych elementów aparatu rządowego, co zresztą wydaje się bardziej stosowne dla ukazania faktycznego działania administracji rządowej w sprawach europejskich (*sensu largo*). Warto w tym miejscu odnotować również, że systemy konstytucyjne państw członkowskich pozwalają wyodrębnić kilka różnych sposobów rozumienia pojęcia „rząd”. Pierwszy z tych

⁵ *Demokracje zachodnie. Analiza porównawcza*, red. A. Antoszewski, R. Herbut, Wrocław 1997, s. 301.

⁶ Por. T. Filipiak, *Indywidualna i grupowa kultura polityczna w układzie uwarunkowań instytucjonalnych*, „Edukacja Polityczna” 1995, nr 6–7, s. 43.

sposobów nakazuje utożsamiać rząd z gabinetem ministrów — z szefem gabinetu na czele, który obok głowy państwa jest jednym z organów władzy wykonawczej. W drugim rozumieniu, rząd stanowi gabinet ministrów z głową państwa na jego czele. Zgodnie z trzecim ujęciem, rząd posiada rangę naczelnego organu wykonawczego, jednak tylko wówczas, gdy gabinet ministrów obraduje pod kierownictwem głowy państwa. W innym przypadku rząd jest kojarzony z szeroko pojętym aparatem instytucjonalnym, proceduralnym czy kadrowym.

Do strony podmiotowej zjawiska decydowania rządowego w sprawach będących przedmiotem unijnego procesu decyzyjnego należy zaliczyć Radę Ministrów, Prezesa Rady Ministrów, członków Rady Ministrów, kierowników centralnych urzędów administracji rządowej oraz centrum rządu.

Szerokie kompetencje Rady Ministrów w zakresie kreowania polityki wewnętrznej i zagranicznej państwa, przyznane w ramach przepisów konstytucyjnych i ustawowych, przesądza o jej szczególnej roli w procesie decydowania o sprawach związanych z członkostwem w UE. Ogólne kierownictwo w relacjach zewnętrznych, w tym kluczowa rola w koordynacji europejskiej, znajduje potwierdzenie w przepisach ustawy z dnia 8 sierpnia 1996 r. o Radzie Ministrów (Dz.U. Nr 106, poz. 492 ze zm.), a także w rozporządzeniach wykonawczych. Ze względu na kompleksowy oraz specjalistyczny charakter zagadnień europejskich, zasadnicze zadania koordynacyjne Rady Ministrów spoczywają na podmiotach, które w instytucjonalnym zapleczu rządu pełnią funkcje pomocnicze, wykonawcze bądź administracyjne. Zaangażowanie tych podmiotów podlegało dynamicznym zmianom stosownie do potrzeb i wyzwań poszczególnych etapów procesu akcesyjnego i początkowej fazy członkostwa, o czym szerzej w dalszej części.

Istotnym elementem decydowania w sprawach stanowiska państwa w relacjach z UE jest również zaangażowanie samego premiera. Uzasadnieniem dla tej ważnej roli szefa rządu jest choćby sama sektorowość polityki europejskiej i związana z nią konieczność koordynowania prac resortów, a niejednokrotnie także niwelowania różnic w procesie uzgadniania stanowisk. Zaplecza kompetencyjne, organizacyjne i kadrowe, jakimi dysponują rządy, przesądza o tym, że to właśnie premierzy kierujący ich pracą stają się podmiotami najbardziej predestynowanymi do odgrywania kluczowej roli w dziedzinie spraw europejskich. Zaangażowanie premiera ma w praktyce jednak charakter interwencji, której celem jest nadanie określonym procesom znaczenia politycznego bądź rozwiązywanie sytuacji kryzysowych. Aktywność szefa rządu w relacjach z UE jest zauważalna zazwyczaj w okresach prezydencji w Radzie Unii lub podczas ważnych negocjacji z partnerami unijnymi.

Zakres samodzielności i odpowiedzialności gabinetu ministrów w ramach władzy wykonawczej, a także ocena dotycząca stopnia zaangażowania rządu w działalność polityczną lub w funkcje administracyjne, zależy w dużej mierze od relacji z głową państwa. Model stosunków między obydwoma podmiotami egzekutywy w kreowaniu polityki europejskiej przedstawia się dość odmiennie w państwach członkowskich, z uwagi na zróżnicowane uwarunkowania ustrojowe,

a w konsekwencji — różną siłą oddziaływania głowy państwa na rozwiązania organizacyjno-funkcjonalne i kadrowe rządu, a także niejednakowy zakres jej ingerencji w bieżącą działalność gabinetu ministrów (zob. podrozdział 12.5).

Polskie przepisy konstytucyjne dość nieprecyzyjnie uregulowały kwestię udziału Prezydenta RP i rządu w kształtowaniu krajowych stanowisk w unijnym procesie podejmowania decyzji. Rozbieżności interpretacyjne prowadziły do serii napięć pomiędzy Kancelarią Prezesa Rady Ministrów i Ministerstwem Spraw Zagranicznych z jednej strony a Kancelarią Prezydenta RP z drugiej⁷. Spory, które towarzyszyły przede wszystkim ustalaniu składu delegacji na posiedzenia Rady Europejskiej, obrazowo określano mianem „wojny o krzesło”. Istotne znaczenie z punktu widzenia właściwej interpretacji odnośnych uregulowań konstytucyjnych miało orzeczenie Trybunału Konstytucyjnego (TK) z 20 maja 2009 r. Trybunał uznał, że Rada Ministrów ustala krajowe stanowisko na posiedzenia Rady Europejskiej, a Prezes Rady Ministrów prezentuje to stanowisko w imieniu państwa (art. 146 ust. 1, 2 i 4 pkt 9 ustawy zasadniczej). Jednocześnie na mocy art. 126 ust. 1 potwierdzono prawo Prezydenta do podjęcia decyzji o wzięciu udziału w konkretnym posiedzeniu Rady Europejskiej, o ile okaże się to konieczne dla realizacji zadań określonych w przepisie konstytucyjnym. Dla spójności działań wobec UE, każdorazowy udział Prezydenta w posiedzeniach Rady Europejskiej wymaga jednak współdziałania Prezydenta z Prezesem Rady Ministrów i właściwym ministrem. W orzeczeniu TK jednoznacznie zawęził zatem mandat Prezydenta do zadań określonych w art. 126 ust. 1, tj. kwestii zmiany traktatów, przy czym uprawnienie to nie może być realizowane samodzielnie z uwagi na zobowiązanie do współpracy w tym zakresie z rządem⁸. Sentencja wyroku TK stanowiła ważny punkt odniesienia analizy przepisów konstytucyjnych pod kątem potrzeb i wyzwań aktywnego udziału państwa w polityce europejskiej. Siedmioletni okres członkostwa w UE skłania do refleksji nad możliwościami ujęcia dorobku ustrojowego w nowelizacji przepisów konstytucji, co wydaje się mieć istotne znaczenie również ze względu na zmiany w samej UE po wejściu w życie Traktatu z Lizbony. Wyrazem tych przewartościowań było powołanie pod koniec 2009 r. przez ówczesnego Marszałka Sejmu RP, Bronisława Komorowskiego, zespołu naukowego do opracowania projektu zmian ustawy zasadniczej⁹. Rezultaty prac ekspertów były z kolei podstawą inicjatywy ustawodawczej Prezydenta RP zgłoszonej oficjalnie w dniu 12 listopada 2010 r.,

⁷ Dotyczy to głównie lat 2008–2009.

⁸ Postanowienie TK z dnia 20 maja 2009 r. — dotyczące sporu kompetencyjnego w sprawie określenia centralnego konstytucyjnego organu państwa, który jest uprawniony do reprezentowania Rzeczypospolitej Polskiej w posiedzeniach Rady Europejskiej, sygn. akt Kpt 2/08 (M.P. Nr 32, poz. 478).

⁹ Uregulowanie kwestii dotyczących członkostwa Polski UE w ramach odrębnego rozdziału zaproponowano również w trzech projektach ogłoszonych przez Rzecznika Praw Obywatelskich, w których każdorazowo zawarto rozdział *Funkcjonowanie Rzeczypospolitej w ramach integracji europejskiej*. Ponadto w projekcie PiS ze stycznia 2010 r. zawarto też rozdział *Przekazanie kompetencji organizacji międzynarodowej lub organowi międzynarodowemu*.

zawierającej propozycję kompleksowego ujęcia spraw związanych z członkostwem w ramach odrębnego rozdziału ustawy zasadniczej¹⁰. Kwestia nowelizacji konstytucji zostanie zasygnalizowana w części poświęconej stronie przedmiotowej i proceduralnej decydowania publicznego w sprawach europejskich.

Zawężanie zainteresowań badawczych jedynie do zagadnień rządu oraz administracji rządowej wydaje się nieadekwatne z punktu widzenia istoty i zakresu decydowania o stanowiskach prezentowanych na forum unijnym, które w oczywisty sposób dotyczą państwa jako całości. Nie należy zatem eliminować z pola analizy ważnego zagadnienia, jakim są relacje funkcjonalne rządu z podmiotami spoza administracji rządowej — chodzi tu o sferę relacji z parlamentem, który w systemie koordynacji europejskiej pełni ważną rolę legitymizującą, a także z samorządem terytorialnym, partnerami społecznymi oraz grupami interesu.

W prawie europejskim zawarto szereg odniesień do parlamentów narodowych, a reforma instytucjonalna zainicjowana przez Traktat z Lizbony przyczyniła się do znacznego poszerzenia ich roli w wymiarze europejskim. Obok tradycyjnych funkcji parlamentu w sprawach unijnych, polegających na udziale w stanowieniu i wykonywaniu prawa oraz kontroli działalności członków rządu i ich udziału w instytucjach UE, podmiot ten uzyskał dodatkowy instrument oddziaływania na unijny proces legislacyjny w postaci uprawnień do monitorowania zasady subsydiarności¹¹. O miejscu i roli parlamentów narodowych w krajowych systemach koordynacji przesądza jednak w głównej mierze ustawodawstwo wewnętrzne. Ramy współpracy rządu z parlamentem w rządowym systemie koordynacji polskiej polityki europejskiej wyznaczają postanowienia konstytucji, jak również przepisy nowej ustawy z dnia 8 października 2010 r. o współpracy Rady Ministrów z Sejmem i Senatem w sprawach związanych z członkostwem Rzeczypospolitej Polskiej w Unii Europejskiej (Dz.U. Nr 213, poz. 1395), która uwzględnia nowe uwarunkowania prawno-instytucjonalne po wejściu w życie Traktatu z Lizbony i wyzwania związane z objęciem przez Polskę prezydencji w Radzie Unii w 2011 r.¹². Zważywszy na asymetrię zadań i kompetencji ustrojowych Sejmu i Senatu RP, przepisy nowej ustawy uwzględniły ponadto status obu izb jako samodzielnych podmiotów. W efekcie partnerami instytucjonalnymi rządu w procesie decyzyjnym w sprawach integracyjnych są

¹⁰ Po pierwszym czytaniu na posiedzeniu Sejmu w dniu 15 grudnia 2010 r. projekt skierowano do prac w nadzwyczajnej komisji do rozpatrzenia projektów ustaw o zmianie Konstytucji RP oraz projektów ustaw z nimi związanych. Komisja zakończyła prace nad wspomnianym projektem z końcem maja 2011 r.

¹¹ Art. 12 lit. b — nowy art. 25 TUE, art. 69 i 352 ust. 2 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (TfUE). Uprawnienie to odnosi się jednak tylko do aktów ustawodawczych, tzn. do aktów przyjmowanych w specjalnej bądź w zwykłej procedurze prawodawczej. Szerzej o tym: M. Słok-Wodkowska, *Zakres przedmiotowy kompetencji parlamentów narodowych do badania zasady pomocniczości w świetle Traktatu z Lizbony*, „Przegląd Sejmowy” 2010, nr 4 (99), s. 141–142.

¹² Nowa ustawa kooperacyjna weszła w życie 13 lutego 2011 r. i zastąpiła ustawę z 11 marca 2004 r.

zarówno sejmowa Komisja ds. Unii Europejskiej, jak i senacka Komisja Spraw Unii Europejskiej¹³.

Istotnym elementem instytucjonalnym architektury rozwiązań koordynacyjnych państw członkowskich powinny być mechanizmy służące efektywnej artykulacji interesów regionów. Skuteczność reprezentowania tych interesów w dalszym ciągu zależy głównie od pozycji w krajowych porządkach prawnych, a w znacznej liczbie przypadków od siły politycznej regionów. W państwach członkowskich nie ma w tym względzie rozwiązań uniwersalnych, a modele instytucjonalne są ogromnie zróżnicowane. Wydaje się, że dopóki nie powstanie jednolity status regionu, ustanowiony przez prawo europejskie, władze regionalne państw europejskich będą pracować nad coraz skuteczniejszymi sposobami oddziaływania na procesy decyzyjne w kwestiach unijnych¹⁴. Na gruncie polskich rozwiązań normatywnych, udział jednostek samorządu terytorialnego w koordynacji polityki europejskiej reguluje ustawa z 6 maja 2005 r. o Komisji Wspólnej Rządu i Samorządu Terytorialnego oraz o przedstawicielach Rzeczypospolitej Polskiej w Komitecie Regionów Unii Europejskiej (Dz.U. Nr 90, poz. 759). Do głównych zadań KWRiST należy wypracowywanie wspólnego stanowiska w zakresie wyznaczania priorytetów gospodarczych i społecznych, ocena działań samorządu terytorialnego w odniesieniu do procesu integracji europejskiej, przegląd informacji oraz opiniowanie aktów prawnych w zakresie problematyki samorządowej. Na mocy wspomnianej ustawy przedstawiciele władz regionalnych uczestniczą również bezpośrednio w procesie decyzyjnym na forum wspólnotowym, zasiadając w Komitecie Regionów. Komitet pełni funkcję organu doradczego UE w takich kwestiach, jak polityka regionalna, środowisko, edukacja i transport, a zatem w dziedzinach powszechnie należących do sfery zainteresowań samorządów.

Jednym z wyznaczników efektywności działania rządu jest zdolność do obsługi zadań kierowanych do niego z otoczenia. Rozstrzygnięcia rządowe zapadają przecież w warunkach konkurencji celów gospodarczych i społecznych, które wymagają spójnego ujęcia programowego. Postulat zapewnienia udziału partnerów społecznych w procesie decyzyjnym został w polskich uregulowaniach prawnych uwzględniony w ustawie z dnia 6 lipca 2001 r. o Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych i wojewódzkich komisjach dialogu społecznego (Dz.U. Nr 100, poz. 1080 ze zm.) oraz zmieniającej ją ustawie z dnia 8 października 2004 r. (Dz.U. Nr 240, poz. 2407). Komisja Trójstronna służy m.in. jako forum wyrażania opinii przez organizacje pracowników i pracodaw-

¹³ Prezydencki projekt nowelizacji konstytucyjnej potwierdza równorzędne prawa obu izb nadane w Traktacie z Lizbony. Projektowane rozwiązanie konstytucyjne jest uzasadnione z jednej strony koniecznością dopuszczenia wyjątku od zasady właściwości kompetencyjnej Rady Ministrów w prowadzeniu polityki europejskiej, z drugiej zaś strony — ustanowieniem wyjątku od generalnych założeń konstytucyjnych utrwalonych w doktrynie, wedle których polski bikameralizm ma charakter niesymetryczny.

¹⁴ F. Skawiński, *Reprezentacja interesów regionów w Unii Europejskiej*, PISM, Warszawa 2008, s. 252.

ców na temat dokumentów konsultacyjnych przedkładanych przez instytucje wspólnotowe. W celu usprawnienia mechanizmu uzgodnień z partnerami społecznymi w ramach Komisji powołano Zespół konsultacyjny ds. Unii Europejskiej. W pracach Zespołu uczestniczą przedstawiciele organizacji wchodzących w skład Komisji Trójstronnej, zaś podstawowym celem jego funkcjonowania są uzgodnienia oraz formułowanie pytań do strony rządowej w sprawach unijnych. W zależności od dyskutowanych kwestii problemowych, na posiedzenia Zespołu są również zapraszani przedstawiciele właściwych resortów, którzy udzielają zainteresowanym szczegółowych informacji i wyjaśnień.

Identyfikacji ważnych interesów gospodarczych w działaniach koordynacyjnych rządu towarzyszy również trudne zadanie niwelowania potencjalnych napięć i sytuacji patologicznych, które mogą się pojawić w stosunkach między funkcjonariuszami publicznymi a grupami interesu. Problem oddziaływania grup nacisku na proces decyzyjny, przed którym staje obecnie większość systemów politycznych państw członkowskich, dostrzegła sama Komisja Europejska, opracowując i publikując obszerny katalog wytycznych poświęconych lobbingowi i rzecznictwu interesów w postaci tzw. białych i zielonych ksiąg. Próbą rozwiązania tego problemu, który nierzadko dotyczy również rządowej koordynacji europejskiej, są przepisy ustawy o działalności lobbingowej w procesie stanowienia prawa, przyjętej przez Sejm w lipcu 2005 r. (Dz.U. Nr 169, poz. 1414 ze zm.). Ustawa określa m.in. zasady jawności działalności lobbingowej w procesie stanowienia prawa, zasady wykonywania zawodowej działalności lobbingowej i formy jej kontroli. Ustawa nakłada na Radę Ministrów obowiązek ogłaszania w Biuletynie Informacji Publicznej planów przepisów prawnych, a w szczególności dokumentów dotyczących prac nad ustawami i rozporządzeniami. Krokiem w kierunku instytucjonalizacji zjawiska lobbingu w ramach wspomnianej ustawy było również zobowiązanie organów administracji państwowej do organizowania tzw. wysłuchania publicznego w sprawie przepisów prawnych przed ich publikacją¹⁵.

Ze względu na zakres przedmiotowy aktywności państwa, obejmujący zarówno sferę administrowania, jak i sferę polityczną, ważnym aspektem strony podmiotowej decydowania w sprawie stanowisk państwa w relacjach z UE są stosunki między politykami a urzędnikami zawodowymi. Zależą one w dużej mierze od pozycji, jaką obie kategorie podmiotów zajmują w strukturach administracji publicznej. Z drugiej strony należy zauważyć, że pomimo różnic, jakie występują w kwestii uregulowania pozycji formalnoprawnej wspomnianych grup zawodowych, w poszczególnych państwach europejskich zaczynają dominować tendencje do przyjmowania zasad właściwych służbie cywilnej. Zasady znajdują następnie odzwierciedlenie w szczegółowych rozwiązaniach odnoszących się do administracji publicznej. Specyfika materii europejskiej przyczynia się do wzrostu znaczenia roli urzędników zawodowych w fachowym i technicznym aspek-

¹⁵ K. Jasiński, M. Mołęda-Zdziech, U. Kurczewska, *Lobbing. Sztuka skutecznego wywierania wpływu*, Kraków 2006, s. 198.

cie podejmowania decyzji w UE. Zjawisko to powinno być postrzegane przez polityków przede wszystkim jako ważny sygnał prakseologicznej reorientacji zasad udziału państwa w polityce unijnej. Domeną polityków nadal pozostaje inicjowanie działań, określanie ram i strategii, jednak koniecznym warunkiem ich konkretyzacji jest wykorzystanie potencjału zaplecza eksperckiego, przy jednoczesnym samoograniczeniu swojej monopolistycznej pozycji w rządzeniu. Problem ten wymaga wnikliwej analizy przy tworzeniu lub adaptacji mechanizmów krajowej koordynacji, których ostateczny kształt zależy właśnie od decyzji politycznych.

12.3. Strona przedmiotowa decydowania w sprawach stanowiska państwa w relacjach z Unią Europejską

Jak już zasygnalizowano we wstępnych rozważaniach, państwa członkowskie stoją przed zasadniczym wyzwaniem, jakim jest wypracowanie, we właściwym czasie, należycie skoordynowanych stanowisk — zarówno w aspekcie wewnątrz-krajowym, jak i w unijnych gremiach decyzyjnych. Zjawisko dekoncentracji problematyki europejskiej, któremu towarzyszy duża ekspansywność procesu decyzyjnego, przesądza o konieczności adaptacji zdolności koordynacyjnych państw do stale powiększającego się zakresu przedmiotowego rozstrzygnięć podejmowanych przez UE. Zatem działania i cele Unii w oczywisty sposób znajdują odzwierciedlenie w zarówno w aktywności wewnętrznej państw, jak i w treści krajowych stanowisk prezentowanych na szczeblu unijnym, które — najogólniej rzecz ujmując — dotyczą dwóch grup zadań. Do pierwszej grupy należą zadania związane z dążeniem do nadania normom prawa unijnego prymatu nad prawem krajowym, ale także z dbałością o zachowanie bezpieczeństwa wewnętrznego obrotu prawnego oraz z ochroną interesów przed unijnymi organami wymiaru sprawiedliwości. W drugiej grupie mieści się zadanie pełnego wykorzystania instrumentów polityk unijnych w realizacji celów gospodarczych i społecznych państw członkowskich, a także całej UE.

Zadania zaliczane do pierwszej grupy wynikają z mocy prawnej poszczególnych aktów prawa wtórnego, tj. aktów wydanych na podstawie kompetencji i procedur zawartych w traktatach. Przyjęta w Traktacie z Lizbony systematyka aktów prawa UE oznacza, że zadania implementacyjne krajowych administracji dotyczą zarówno bezpośrednio obowiązujących przepisów, jak i tych, które wymagają od państw członkowskich lub ich organów podjęcia działań legislacyjnych¹⁶. W przypadku Polski, osiągnięcie minimalnego progu dostosowań

¹⁶ W świetle art. 249 (nowy art. 288) TfUE, do prawa wtórnego należą rozporządzenia, dyrektywy, decyzje, zalecenia i opinie. Traktat z Lizbony utrzymał zatem katalog aktów prawa pochodnego z dawnego reżimu wspólnotowego (filar I), nadając im jednocześnie charakter ujednoliconych dla wszystkich dziedzin polityki (z wyjątkiem Wspólnej Polityki Zagranicznej i Bezpieczeństwa) instrumentów prawnych w nowej Unii. Co ważniejsze, reforma wprowadziła nową strukturę aktów

w okresie przedakcesyjnym wiązało się z uchwaleniem przez Sejm 255 ustaw, które wdrażały 1589 dyrektyw unijnych¹⁷. Transpozycja dyrektyw jest w praktyce żmudnym i skomplikowanym procesem, angażującym nie tylko krajowe organy stanowiące, ale przede wszystkim organy wykonawcze (rządowe), na których spoczywa główna odpowiedzialność za przygotowanie projektów aktów legislacyjnych. Polskie doświadczenia okresu przedakcesyjnego jednoznacznie wskazują na skuteczność przyjętych wówczas rozwiązań instytucjonalnych służących sprawnej unifikacji z prawem wspólnotowym. Wśród tych rozwiązań należy wymienić przede wszystkim scentralizowanie koordynacji prac dostosowawczych w jednym miejscu w ramach rządu, z nadrzędną rolą premiera i przy zapewnieniu dobrej współpracy z parlamentem. Duża dynamika procesu dostosowania prawa w okresie przedakcesyjnym i w początkowej fazie członkostwa ulegała jednak stopniowemu osłabieniu, co należy tłumaczyć przede wszystkim zmianą priorytetów dotyczących dostosowań prawnych¹⁸. Przejawem tej tendencji było m.in. zmniejszenie aktywnej roli sejmowej Komisji Europejskiej poprzez decentralizację wewnętrznych kompetencji związanych z dostosowaniem prawa, które zostały przejęte przez poszczególne komisje sektorowe¹⁹.

Należy również pamiętać, że niezależnie od dostosowań w płaszczyźnie legislacji, krajowe administracje stoją przed nie mniej ważnym zadaniem związanym z całą sferą dostosowań funkcjonalnych i organizacyjnych²⁰. Osiąganie standardów unijnych zawartych w normach prawa materialnego wymaga bowiem „zaangażowania uprawnionych organów, zagwarantowania ich budżetów oraz pomocy kompetentnych urzędników krajowych, którzy powinni umieć traktować prawo wspólnotowe jako źródło prawa wiążące w takim samym stopniu jak

prawa pochodnego. Przyjęto w niej bowiem jednolity podział aktów na prawodawcze, wykonawcze oraz na nową kategorię aktów delegowanych, sprzyjającą większej przejrzystości systemu prawnego UE. Szerzej o tym: C. Herma, *Likwidacja „struktury filarowej Unii” — podmiotowość prawnomiędzynarodowa UE oraz reforma systemu aktów prawa pierwotnego i wtórnego*, [w:] *Traktat z Lizbony. Główne reformy ustrojowe Unii Europejskiej*, red. J. Barcz, UKIE, Warszawa 2008, s. 134 i nast.

¹⁷ Raport: *5 lat Polski w Unii Europejskiej*, UKIE, Warszawa 2009, s. 492.

¹⁸ Według danych z *Raportu dotyczącego postępu Państw Członkowskich w notyfikacji krajowych aktów prawnych implementujących przepisy dyrektyw*, opublikowanego przez Sekretariat Generalny Komisji Europejskiej, w latach 2004–2007 Polska uzyskiwała wysokie rezultaty na tle pozostałych państw (zajmowała miejsca od 4. do 9. w rankingu, a w 2005 r. zajęła 2. miejsce w zestawieniu Komisji). Wysokie tempo w transpozycji dyrektyw z początkowej fazy członkostwa ulegało jednak stopniowemu spowolnieniu. Według danych ze wspomnianego raportu Komisji z listopada 2009 r., Polska była na 24. miejscu z wynikiem 99,01 proc., co oznaczało 31 niewdrożonych w terminie dyrektyw. Dane dostępne na stronie: http://ec.europa.eu/community_law/docs/docs_directives/mne_country_20091124_en.pdf (13.08.2011 r.).

¹⁹ Komisja ds. Unii Europejskiej, która po akcesji przejęła kompetencje Komisji Europejskiej, skupiła swoją uwagę w głównej mierze na procesie decyzyjnym UE.

²⁰ Por. G. Rydlewski, *Integracja europejska jako wyzwanie dla administracji publicznej w Polsce*, [w:] *Polityka zagraniczna i wewnętrzna państwa w procesie integracji europejskiej*, red. E. Haliżak, Bydgoszcz–Warszawa 2004, s. 97–101.

prawo krajowe”²¹. Stopniowe zwiększanie zakresu spraw będących przedmiotem regulacji unijnych sprawia, że zadania pozalegisłacyjne nie tracą znaczenia w okresie poakcesyjnym, lecz wymagają konsekwentnej aktualizacji. Z punktu widzenia prawidłowej realizacji funkcji implementacyjnej w okresie poakcesyjnym, istotne znaczenie ma szeroko rozumiana praktyka administracyjna. W tezach orzecznictwa Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości (ETS) wskazuje się na ważną rolę, jaką dla zapewnienia należytej mocy stosowania prawa unijnego odgrywa praktyka ustawodawcza, administracyjna oraz sądowa²². Jak już wspomniano wyżej, wybór właściwych metod i środków przez administracje krajowe dla nadania normom UE waloru bezpośredniej skuteczności nie podlega żadnym rygorom wspólnotowym. Wybór ten musi być jednak przemyślany i podejmowany z pełną świadomością ewentualnych konsekwencji dla realizacji zobowiązań członkowskich, a także skutków wywoływanych przez normy *acquis* w wewnętrznym obrocie prawnym.

Ważnym aspektem funkcji implementacyjnej krajowych administracji jest również udział w unijnych postępowaniach sądowych. Występowanie w spornych sprawach stanowi bowiem bardzo użyteczne narzędzie kształtowania sytuacji prawnej państw członkowskich w UE. Przy czym należy rozróżnić sytuacje, w których dane państwo występuje w roli strony skarżącej bądź w roli interwenienta czy pozwanego. W pierwszej i drugiej z wymienionych sytuacji państwa członkowskie posiadają instrument realnego wpływu na ochronę swoich interesów w relacjach z instytucjami unijnymi. Udział państwa członkowskiego w postępowaniu przed ETS w roli pozwanego — poza oczywistym celem, jakim jest interwencja Unii zamierzająca do eliminacji zarzucanego naruszenia prawa wspólnotowego — stwarza temu państwu możliwość zaprezentowania swoich racji w spornych kwestiach. Praktyka dowodzi, że jeśli w zmienionych okolicznościach zarzuty dotyczące naruszenia prawa unijnego tracą swoje uzasadnienie, a państwo będące stroną w sprawie przedstawi przekonującą argumentację, dana instytucja UE może podjąć decyzję o wycofaniu skargi przeciwko temu państwu²³.

Przejawem aktywności procesowej państw członkowskich jest współpraca sądów krajowych z ETS w ramach procedury zapytań prejudycjalnych w myśl art. 267 TfUE (dawny art. 234 TWE). O wadze tej współpracy świadczy fakt, że orzeczenia wydawane w wyniku zastosowania procedury pytań prejudycjalnych stanowią ponad połowę orzeczeń ETS w ogóle. Pytania prejudycjalne, kierowane przez sądy krajowe do ETS dla wyjaśnienia zawłości interpretacyj-

²¹ W. Czapliński, A. Wróbel, *Zasady i tryb pracy implementacji (wykonywania) prawa wspólnotowego przez Rzeczpospolitą (w ocenie Rady Legislacyjnej)*. Materiały na konferencję Rady Legislacyjnej, październik 2003 r., s. 1.

²² Orzeczenie z 19 czerwca 1990 r., *Factortame*, sprawa: C-2139/89, Zb. Orz. 1990, s. 2433 i nast.

²³ W pięcioletnim okresie członkostwa Komisja Europejska wycofała sześć skarg przeciwko Polsce. Dane z: *5 lat Polski...*, s. 518.

nych w konkretnych sprawach, zmierzają do ustalenia, czy zastosowanie danego środka krajowego znajduje uzasadnienie w świetle przepisów prawa unijnego. Zważywszy na wiążącą moc rozstrzygnięć ETS w tym zakresie, państwo, uczestnicząc w procedurze prejudycjalnej, może nie tylko aktywnie forsować i wspierać rozwiązania przyjęte przez jurysdykcję krajową, lecz także wywierać istotny wpływ na kierunek orzecznictwa wspólnotowego.

Zadania, które należą do drugiej z wyżej zidentyfikowanych grup, dotyczą mobilizacji zasobów instytucjonalnych, kadrowych i finansowych, co ma służyć pełnemu wykorzystaniu instrumentów polityk unijnych w realizacji celów gospodarczych i społecznych. Działania, które podejmuje UE przy współpracy państw członkowskich, dążąc do urzeczywistnienia założeń traktatowych, wiążą się z bardzo szerokim spektrum zagadnień, takich jak: harmonizacja, zrównoważony i stały wzrost działalności gospodarczej, zatrudnienie i ochrona socjalna, równouprawnienie mężczyzn i kobiet, konkurencyjność i konwergencja dokonań gospodarczych, spójność gospodarcza i społeczna, ochrona środowiska naturalnego i inne. Zaprezentowany katalog zadań, który stanowi treść poszczególnych polityk, sprawia, że kompetencje unijne wkraczają obecnie w niemal każdą sferę aktywności administracji publicznych państw członkowskich. Odbyna się to jednak z poszanowaniem zasad pomocniczości i proporcjonalności, tj. działania UE zamykają się w granicach przyznanych jej przez państwa członkowskie w traktatach²⁴.

Wydaje się, że ze względu na skalę i zakres interwencji Unii za pomocą funduszy strukturalnych, optymalne wykorzystanie właśnie tego instrumentu realizacji priorytetów polityk unijnych ma zasadnicze znaczenie, zwłaszcza dla nowych państw członkowskich. Uzasadnieniem powyższej opinii jest choćby fakt, że z ogólnej puli finansowej na lata 2007–2013, wynoszącej ponad 307 miliardów euro, UE przeznaczyła dla dziesięciu jej nowych członków ok. 157 miliardów euro. Wsparcie to jest kierowane poprzez fundusze strukturalne na inwestycje w takie kluczowe obszary stanowiące o europejskiej konkurencyjności, jak: kapitał ludzki, rozwój infrastruktury, innowacyjność, telekomunikacja, technologie informatyczne, badania i rozwój. Warto w tym miejscu zauważyć, że wyniku reformy polityki spójności, w obecnej perspektywie finansowej liczba funduszy strukturalnych została ograniczona do dwóch: Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego²⁵. Do głównego nurtu programowania został włączony również Fundusz Spójności, który

²⁴ W Traktacie z Lizbony dokonano sprecyzowania podziału kompetencji, jakimi dysponuje UE na dziedziny kompetencji wyłącznych (art. 2b [nowy art. 3 TfUE]), dziedziny kompetencji dzielonych (art. 2c [nowy art. 4 TfUE]) i dziedziny działań wspierających, koordynujących i uzupełniających (art. 2e [nowy art. 6 TfUE]).

²⁵ W latach 2000–2006 istniały cztery fundusze strukturalne realizujące cele polityki spójności UE: Europejski Fundusz Społeczny, Europejski Fundusz Orientacji i Gwarancji Rolnej, Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego, Finansowy Instrument Orientacji Rybołówstwa. Ponadto, w poprzedniej perspektywie finansowej odrębnym instrumentem był Fundusz Spójności.

w latach 2007–2013 podlega podobnym zasadom, jak fundusze strukturalne. Z kolei fundusze wspierające inwestycje w zakresie rolnictwa i rybołówstwa zostały włączone — odpowiednio — do Wspólnej Polityki Rolnej oraz Wspólnej Polityki Rybackiej.

W nowych państwach członkowskich, które objęto pomocą strukturalną w poprzednim horyzoncie czasowym budżetu UE, istnieje już duży potencjał kadrowy i instytucjonalny do efektywnego wykorzystania funduszy. Jednak w obliczu konieczności zagwarantowania możliwie najwyższego stopnia absorpcji wsparcia, aktualne pozostają wyzwania dotyczące skutecznej realizacji zadań zarówno w sferze programowania, jak i w sferze implementacji przedsięwzięć²⁶.

Zmiana uwarunkowań wynikająca z członkostwa przyczyniła się do przesunięcia akcentów z zadań o charakterze technicznym i eksperckim — charakterystycznych dla fazy dostosowań — na zadania polityczne związane z aktywnym udziałem w kształtowaniu polityki europejskiej. Skuteczność decydowania publicznego w sprawach europejskich zależała więc odtąd w dużej mierze od umiejętności osiągania kompromisu międzyinstytucjonalnego w wymiarze wewnątrz krajowym oraz zdolności aktywnego i kreatywnego uczestnictwa w unijnych gremiach decyzyjnych. Oznacza to z jednej strony konieczność właściwej dystrybucji zadań i kompetencji w aparacie państwowym dla osiągnięcia pożądanej spójności stanowisk krajowych, a z drugiej — umiejętność przekonywania partnerów unijnych do swoich racji w ramach kooperacji i sojuszy negocjacyjnych.

Miarą efektywności stanowisk negocjacyjnych w kontekście kryterium koordynacji jest osiąganie należytego stopnia spójności instrukcji negocjacyjnych. Zważywszy na szeroki aspekt podmiotowy decydowania publicznego w sprawach europejskich, zadanie to musi być zatem poprzedzone zdefiniowaniem ról poszczególnych aktorów krajowych w procesie decyzyjnym, które zagwarantowałyby odpowiednią synergię na trzech poziomach:

- strategicznym: kreowanie polityki krajowej (np. przygotowywanie posiedzeń Rady Europejskiej i analizowanie polityki unijnej w wymiarze strategicznym), polegające na wypracowaniu stanowisk państwa dla niższych poziomów koordynacji;
- politycznym: koordynacja krajowego stanowiska na posiedzenia COREPER II oraz różne formacje Rady UE;

²⁶ W Polsce cele strategiczne wsparcia z funduszy strukturalnych określa w bieżącej perspektywie finansowej Narodowa Strategia Spójności (NSS; nazwa urzędowa: Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia — NSRO). W dokumencie szczegółowo przedstawiono priorytety i obszary wykorzystania środków strukturalnych, a także system wdrażania funduszy unijnych: Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR) i Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS). Cele NSS są natomiast realizowane za pomocą programów (tzw. programów operacyjnych) zarządzanych przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego oraz programów regionalnych (tzw. regionalnych programów operacyjnych) zarządzanych przez Zarządy poszczególnych województw.

— technicznym: uzgadnianie stanowisk na posiedzenia organów przygotowawczych Komisji Europejskiej i Rady (grupy robocze i komitety) oraz koordynacja wewnątrz- i międzyresortowa uwzględniająca konsultacje z organami samorządu terytorialnego, sektorem pozarządowym i legitymowanymi grupami interesu²⁷.

Zasadniczym wyzwaniem w kreowaniu polityki europejskiej na poziomie strategicznym jest odpowiedni podział zadań i kompetencji przede wszystkim między podmioty egzekutywy. Sygnalizowany już brak precyzji polskich przepisów konstytucyjnych w tym obszarze wywoływał serię napięć pomiędzy Prezydentem a Radą Ministrów i choć wspomniane orzeczenie TK zażegnało dalsze konflikty na tym tle, nie rozwiązało wszystkich wątpliwości dotyczących definiowania ról europejskich w łonie władzy wykonawczej. Podłoża tych problemów należy szukać w bardziej generalnej kwestii, jaką jest brak formalnego kryterium ustalania zakresu przedmiotowego spraw europejskich. Należy sądzić, że sformułowanie art. 90 ust. 1 o przekazaniu na rzecz organu lub organizacji międzynarodowej kompetencji w *niektórych sprawach* pełni co prawda ważną rolę gwarancyjną, nie jest jednak adekwatne z punktu widzenia potrzeb i charakteru polityki europejskiej, która jest pozbawiona cech klasycznie pojmowanej polityki zagranicznej czy polityki wewnętrznej. Wobec braku konstytucyjnej podstawy *kompetencji unijnych*, TK oparł wykładnię na domniemaniu kompetencyjnym w art. 146 ust. 2²⁸. Należy zaznaczyć, że przepis w art. 90 ust. 1 był podyktowany względami procesu akcesyjnego i został wykorzystany do przekazania UE części suwerenności państwa, nie znajdując przy tym zastosowania do żadnej innej poza Unią organizacji międzynarodowej²⁹. Przywołany wcześniej prezydencki projekt nowelizacji konstytucyjnej przewiduje zastąpienie obecnej konstrukcji art. 90 ust. 1 nowym przepisem, który jednoznacznie wskazuje na UE jako adresata przekazywanych kompetencji organów państwa. Proponowane uchylene art. 90 ust. 1 nie stanowi jednak przeszkody do przystępowania do innych organizacji międzynarodowych wyposażonych w kompetencje władcze, wywołujące bezpośredni skutek w wewnętrznym porządku prawnym. W tym przypadku projektodawca uznał, że wystarczającą podstawą takiego przystąpienia jest tryb przewidziany w art. 89 ust. 1 Konstytucji RP, regulujący zawieranie umów międzynarodowych w sprawie członkostwa w organizacjach międzynarodowych oraz umów międzynarodowych zastrzeżonych dla materii ustawowej. Granice konstytucyjne przekazywanych kompetencji władczych w tym przypadku są znacznie węższe od tych, których państwo zrzeka się na rzecz UE. Zasadne

²⁷ A. Nowak-Far, *System koordynacji polityki europejskiej w Polsce — administracja centralna*, [w:] *Usprawnienie kształtowania się polskiego stanowiska w UE — skuteczniejsza polityka europejska*. Raport Instytutu Kościuszki na zlecenie Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, Kraków 2006, s. 12–13.

²⁸ Tj. ogólnej właściwości kompetencyjnej Rady Ministrów w sprawach polityki państwa niezastrzeżonych dla innych organów państwowych i samorządu terytorialnego.

²⁹ J. Jaskiernia, *Współdziałanie Prezydenta i Rady Ministrów w sferze polityki zagranicznej*, „Państwo i Prawo” 2010, nr 6, s. 13.

wyduje się zatem ratyfikowanie odnośnych umów międzynarodowych jedynie za zgodą wyrażoną w ustawie³⁰.

Na szczególną uwagę wśród projektowanych zmian konstytucyjnych zasługuje potwierdzenie *expressis verbis* głównej kompetencji Rady Ministrów w prowadzeniu polityki Unii Europejskiej (art. 227h ust. 1), a także zobowiązanie Prezydenta RP do współdziałania w tym zakresie z rządem (art. 227h ust. 2). Proponowany przepis jest zatem zgodny ze wspomnianym art. 146 w obecnym brzmieniu Konstytucji, wedle którego Rada Ministrów prowadzi politykę wewnętrzną i zagraniczną państwa, a także nie pozostawia wątpliwości co do uznania przez projektodawcę słuszności wykładni TK. Projekt nowelizacji nakłada jednak na organy władzy publicznej obowiązek współdziałania w sprawach UE, zaś jego nierespektowanie uznaje za naruszenie Konstytucji. Pojęcie podmiotów władzy publicznej należy przy tym rozumieć szeroko — obok naczelnych organów państwa, są nimi także terenowe organy administracji rządowej i samorządu terytorialnego. Określenie szczegółowych zasad tego współdziałania powierzono ustawodawcy zwykłemu (art. 227h ust. 3).

Zapowiedź ustawowej regulacji dla wykonania projektowanego przepisu konstytucyjnego ma istotne konsekwencje dla sfery relacji między organami władzy wykonawczej. Przepisy konstytucyjne w obecnym kształcie pozostawiają lukę kompetencyjną w zakresie realnego oddziaływania Prezydenta na projekt rządowego stanowiska przygotowywanego na posiedzenia Rady Europejskiej. We wspomnianym orzeczeniu TK z maja 2009 r., poza obopólną gotowością do współdziałania obu podmiotów *w dziedzinie stosunków z innymi państwami i organizacjami międzynarodowymi* oraz obowiązkiem informowania głowy państwa ciążącym na Radzie Ministrów, zabrakło wskazania na możliwość zgłaszania przez Prezydenta uwag do projektu stanowiska rządowego. Możliwości takiej nie można stwierdzić na podstawie art. 126 ust. 2. Wydaje się, że wyposażenie Prezydenta w realny instrument współtworzenia stanowiska rządowego jest postulatem *de lege ferenda* regulacji ustawowej, przynajmniej w przedmiocie spraw związanych z jego konstytucyjnymi zadaniami jako „(...) «najwyższego przedstawiciela Rzeczypospolitej» i «gwaranta ciągłości władzy państwowej», stojącego «na straży nienaruszalności i niepodzielności terytorium państwa»”³¹.

W analizie poziomu strategicznego i politycznego decydowania publicznego w sprawach europejskich należy zaakcentować znaczenie pozanormatywnych działań podmiotów publicznych służących osiągnięciu kompromisu w sprawach inicjatyw państwa na forum UE. Chodzi tu o szeroko pojętą praktykę polityczną będącą coraz częściej przejawem odchodzenia od władczego administrowania w kierunku zarządzania publicznego o charakterze wielocentrycznym, nakie-

³⁰ Por. uzasadnienie prezydenckiego projektu zmian Konstytucji RP przedstawionego Sejmowi RP w dniu 12 listopada 2010 r. oraz *Zmiany w Konstytucji RP dotyczące członkostwa Polski w Unii Europejskiej. Dokumenty z prac zespołu naukowego powołanego przez Marszałka Sejmu*, red. P. Radziejewicz, Biuro Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu, Warszawa 2010, s. 15–16.

³¹ J. Jaskiernia, *Współdziałanie...*, s. 14.

rowanego na poprawę jakości i sprawności działania. Tendencja ta wyraźnie zarysowuje się w strategii rządów państw UE, które powszechnie wykorzystują instrumenty konsultacji i perswazji. Nawet w przypadku wewnętrznych zmian politycznych, czy głębszych sporów ideowych, państwa dążą do utrzymania pozycji w głównym nurcie integracji. Projekty integracyjne zgłaszane przez kolejne ekipy rządzące są, poza nielicznymi wyjątkami, w istocie fragmentaryczne i — mimo że operują odmienną retoryką — stanowią zazwyczaj kontynuację polityki poprzedników. Debata publiczna nacechowana różnicami w warstwie retoryki nie prowadzi zazwyczaj do zasadniczych zmian w materii politycznej. Przenoszenie dyskursów wewnętrznych na poziom europejski jest przejawem słabości strategii rządowych. Zagadnienia, które trafiają poza europejski *main-stream*, pozostają na marginesie zainteresowania partnerów unijnych, a tym samym nie przyczyniają się do zmiany stanowiska ogólnoeuropejskiego i realizacji postulatów krajowych³². Osiąganie optimum w sprawach europejskich opiera się współcześnie na kontraktowym modelu formułowania polityki, którego ostateczny bilans wyraża się w przynajmniej milczącym przyzwoleniu opozycji na rozwiązania proponowane przez rząd.

W przypadku koordynacji technicznej, tempo i specjalistyczny charakter wspólnotowego procesu decyzyjnego, a także zerwanie w Traktacie z Lizbony z filarowością w Unii wymusza prowadzenie nieformalnych konsultacji między ekspertami z poszczególnych resortów lub innych organów administracji publicznej, jak również partnerami społecznymi i gospodarczymi. W tym sensie koordynacja zmierza od układów hierarchicznych w kierunku modelu sieciowego, w którym brak wyodrębnionego centrum przenosi ciężar uzgodnień na komórki integracyjne instytucji zaangażowanych w kwestie europejskie. Ważną zaletą tego podejścia jest zapewnienie ciągłego wsparcia eksperckiego dla procesów koordynacji i dobra współpraca z podmiotami spoza administracji centralnej. Utrwalenie sieciowego modelu zarządzania w praktyce administracyjnej wymaga jednak sprawnie działającego systemu wzajemnego ustalania standardów działania, planowania oraz wymiany informacji, co nie zawsze łatwo osiągnąć z uwagi na możliwość pojawiania się sporów kompetencyjnych i napięć związanych z różnicą interesów oraz sposobów ich zabezpieczania. Częstym problemem, który daje o sobie znać w krajowej koordynacji europejskiej, jest bowiem partykularyzm czy sektorowość w traktowaniu zagadnień unijnych. Niwelowanie tych barier ma zasadnicze znaczenie na etapie powstawania inicjatyw, w którym każdy projekt powinien podlegać ocenie jako część większej całości. Właściwa identyfikacja istoty sporów, uwarunkowań oraz możliwych wariantów rozwiązań jest ważną przesłanką konsolidacji polityki rządu. Podejmowanie konstruktywnych i możliwie bezkolizyjnych rozstrzygnięć zależy zatem od doskonalenia

³² L. Jesień, *Wstęp. Wewnętrzna zmiana polityczna a polityka europejska*, [w:] *Zmiana i kontynuacja. Polityka europejska wybranych państw Unii Europejskiej*, red. L. Jesień, PISM, Warszawa 2008, s. 20.

instrumentów koordynacji międzyresortowej oraz zdolności organów publicznych do sytuowania proponowanych rozstrzygnięć w całościowym ujęciu materii unijnej.

Spełnienie przesłanek koniecznych dla sprawnej koordynacji europejskiej na wspomnianych poziomach jest zaledwie połową sukcesu, gdyż do prezentowanych stanowisk trzeba jeszcze przekonać unijnych partnerów. Osiąganiu tego celu służy niewątpliwie zdolność państw członkowskich do zapewnienia właściwej reprezentacji swoich administracji na forum unijnych gremiów decyzyjnych. Sprawdzianem efektywnej promocji stanowiska może się bowiem okazać umiejętność elastycznego reagowania na dynamikę procesu uzgodnień. Wymaga to z pewnością skrupulatnej wiedzy stałych przedstawicieli na temat strategii realizowanej w danych obszarach przez państwo delegujące, tak aby w każdym momencie procesu decyzyjnego mogli oni ocenić wagę konkretnego zagadnienia w kontekście polityki wewnętrznej. Nieodzownym elementem negocjacji jest również umocowanie członków delegacji stosownie do charakteru zagadnień będących przedmiotem rozstrzygnięć. Ma to istotne znaczenie z punktu widzenia wiarygodności prezentowanej argumentacji. W osiąganiu zamierzonych rezultatów negocjacyjnych istotną rolę odgrywają ponadto instrumenty nieformalne, w postaci np.: a) tworzenia sojuszy z innymi państwami zgrupowanymi w blokach tzw. ścisłej współpracy regionalnej (np. państwa skandynawskie); b) sporządzania wraz z innymi państwami tzw. list tożsamyh lub zbliżonych propozycji; c) zawierania *gentleman's agreements* w celu poparcia kandydatur lansowanych przez dane państwa w zamian za wynegocjowanie ich poparcia w innych kwestiach; d) propagowania rozwiązań o skrajnym charakterze w początkowej fazie negocjacji, tak aby zagwarantować szerszy manewr w późniejszych rozmowach nad ewentualnym kompromisem i wyjść z własną, wcześniej przygotowaną inicjatywą w sytuacji rysującego się pata decyzyjnego; e) systematycznego przedkładania, w przypadku fiaska uzgodnień, nowych projektów i wniosków o różnym stopniu szczegółowości, od ogólnych do bardzo precyzyjnych, aż do uzyskania pożądanego rezultatu³³.

12.4. Strona proceduralna decydowania w sprawach stanowiska państwa w relacjach z Unią Europejską

Działania zmierzające do podjęcia decyzji w sprawie stanowisk państwa w relacjach z UE podlegają zazwyczaj ścisłym regulacjom normatywnym, które uzależniają skuteczność przyjmowanych rozstrzygnięć od spełnienia określonych zasad i procedur. Duże zróżnicowanie — w wymiarze przedmiotowym

³³ Z. Czubiński, *Koordynacja polityki europejskiej Polski wobec Unii Europejskiej w Brukseli. Rola i miejsce Stałego Przedstawicielstwa RP przy UE*, [w:] *Usprawnienie kształtowania się polskiego stanowiska w UE...*, s. 67.

oraz podmiotowym — krajowego procesu decyzyjnego w sprawach europejskich przesądza o szerokim repertuarze środków proceduralnych, z których korzysta administracja publiczna.

Wymiar proceduralny decydowania w sprawach stanowiska Polski określają trzy kategorie aktów prawnych: przepisy konstytucyjne, przepisy ustawowe, regulacje ustanowione przez Radę Ministrów oraz regulacje ustanowione przez Sejm i Senat.

Do przepisów konstytucyjnych należy zaliczyć te akty prawne, które, po pierwsze, w ramach funkcji reprezentowania państwa przez Prezydenta RP, wskazują jednocześnie na konieczność jego współdziałania z Prezesem Rady Ministrów i właściwym ministrem (art. 133 ust. 2 i 3), po drugie, określają kolegiąlną formę podejmowania rozstrzygnięć rządowych przez Radę Ministrów, po trzecie, normują kwestię zawierania umów międzynarodowych przez Radę Ministrów (art. 146 ust. 4 pkt 10), ratyfikacji i wypowiedzania umów międzynarodowych przez Prezydenta RP (art. 133 ust. 1 pkt 1), ratyfikacji umów międzynarodowych przez Sejm i Senat (art. 89, 90 i 91). Warto w tym miejscu zrobić dygresję dotyczącą niedostatków uregulowań konstytucyjnych, które ujawniły się m.in. w postaci wspomnianych sporów kompetencyjnych między naczelnymi organami państwa, narastających opóźnień w implementowaniu ustawodawstwa unijnego czy braku prawnych podstaw realizacji traktatowych zobowiązań wynikających z udziału w Unii Gospodarczej i Walutowej. Na tym tle pierwszoplanowego znaczenia nabrał postulat aktualizacji i uzupełnienia przepisów konstytucyjnych warunkujących pozycję państwa jako wiarygodnego partnera w UE, a zarazem aktywnego podmiotu współtworzącego politykę europejską. Debata nad ewentualną nowelizacją konstytucji w kwestiach członkostwa Polski w UE uświadomiła wiele istotnych dylematów dotyczących nie tylko zakresu zmian w warstwie merytorycznej, ale także zagadnień formalnych, np. zawartych w pytaniu, czy zmiany powinny zostać rozproszone w bieżącym porządku przepisów czy raczej trzeba im poświęcić integralny, nowy rozdział konstytucji³⁴. Wśród dotychczasowych projektów, które optują za tym drugim rozwiązaniem, wysoką ocenę konstytucjonalistów uzyskała przywoływana propozycja nowelizacji zgłoszona przez Prezydenta RP w listopadzie 2010 r. Projektowany rozdział obok takich kwestii, jak aksjologiczne podstawy członkostwa oraz status obywateli UE, reguluje istotne kwestie proceduralne, a w szczególności zasady dalszego przekazywania kompetencji władczych na rzecz UE, kształtowanie krajowego stanowiska we współdziałaniu organów władzy publicznej, w tym naczelných

³⁴ W aktualnym stanie prawnym państw członkowskich istnieje w tym zakresie znaczne zróżnicowanie. Szczególny rozdział poświęcony UE odnajdujemy w ustawach zasadniczych Austrii, Finlandii, Francji, Rumunii czy Szwecji. Szerzej o tym: P. Chybalski, *Analiza porównawcza konstytucji państw członkowskich UE w zakresie podstaw członkostwa tych państw w Unii*, Biuro Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu, Warszawa 2010, s. 7 i nast.; M. Kruk, *Kształtowanie konstytucyjnych zasad członkostwa państwa w Unii Europejskiej (wybrane problemy)*, „Przegląd Sejmowy” 2010, nr 4 (99), s. 41–62.

organów państwowych odpowiedzialnych za decyzje kierunkowe w sprawach polityki europejskiej, czy wreszcie ewentualne wystąpienie RP z UE.

Drugą grupę stanowią liczne przepisy ustawowe, które m.in.: a) regulują ogólne kwestie związane z funkcjonowaniem Rady Ministrów i podległego jej rządowego aparatu administracyjnego — tj. ustawa z dnia 8 sierpnia 1996 r. o Radzie Ministrów (Dz.U. Nr 106, poz. 492 ze zm.), ustawa z dnia 4 września 1997 r. o działach administracji rządowej (Dz.U. Nr 141, poz. 943 ze zm.); b) regulują relacje z innymi podmiotami instytucjonalnymi o charakterze funkcjonalnym — np. przywoływana już ustawa z dnia 8 października 2010 r. o współpracy Rady Ministrów z Sejmem i Senatem w sprawach związanych z członkostwem RP w Unii Europejskiej (Dz.U. Nr 213, poz. 1395)³⁵, ustawa z dnia 6 maja 2005 r. o Komisji Wspólnej Rządu i Samorządu Terytorialnego oraz o przedstawicielach Rzeczypospolitej Polskiej w Komitecie Regionów Unii Europejskiej (Dz.U. Nr 90, poz. 759), ustawa z dnia 8 października 2004 r. o zmianie ustawy o Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych i wojewódzkich komisjach dialogu społecznego oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz.U. Nr 240, poz. 2407); c) określają m.in. status i miejsce wyspecjalizowanych organów z zaplecza instytucjonalnego rządu w systemie decyzyjnym — np. ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o Komitecie ds. Europejskich (Dz.U. Nr 161, poz. 1277)³⁶.

Trzecią grupę tworzą regulacje ustanowione przez Radę Ministrów i Prezesa Rady Ministrów: a) kolejne regulaminy prac Rady Ministrów zawierające normy w zakresie m.in. wyjaśniania i usuwania rozbieżności stanowisk oraz rozstrzygania sporów, kryteriów zgodności rządowych projektów legislacyjnych z prawem UE, realizacji zobowiązań rządu wobec Sejmu i Senatu RP i reprezentacji rządu w pracach parlamentarnych³⁷; b) akty normatywne dotyczące statusu i działania organów pomocniczych Rady Ministrów i Prezesa Rady Ministrów — np. rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 15 lipca 2008 r. w sprawie ustanowienia Pełnomocnika Rządu do spraw Przygotowania Organów Administracji Rządowej i Sprawowania przez Rzeczpospolitą Polską Przewodnictwa w Radzie Unii Europejskiej (Dz.U. Nr 133, poz. 843 ze zm.), rozporządzenie Rady Mini-

³⁵ Nowa ustawa uwzględniła postanowienia Traktatu z Lizbony dotyczące szerszego udziału parlamentów w procesie legislacyjnym poprzez: funkcję monitorowania zasady pomocniczości (art. 7 ust. 3 pkt 3), dostęp do szerokiego spektrum informacji o sprawach UE przekazywanych bezpośrednio przez instytucje unijne (art. 4), uregulowanie udziału Sejmu i Senatu w kształtowaniu stanowisk państwa (m.in. poprzez kontrolowanie stosowania przez Radę Europejską procedury tzw. kładki). W nowej ustawie kooperacyjnej uwzględniono również nowe zadania we współpracy parlamentu z rządem dotyczące wnoszenia skarg do Trybunału Sprawiedliwości UE (Rozdział 3) oraz sprawowania przez członków rządu prezydencji składów Rady.

³⁶ W mocy od 1 stycznia 2010 r.

³⁷ Ostatnią modyfikacją, jaką wprowadzono (do końca czerwca 2011 r.), była uchwała nr 96 Rady Ministrów z dnia 14 czerwca 2011 r., zmieniająca uchwałę — Regulamin pracy Rady Ministrów (M.P. Nr 50, poz. 553). Zmiana ta dotyczyła powołania Komitetu wspomagającego do Spraw Prezydencji Rzeczypospolitej Polskiej w Radzie Unii Europejskiej.

strów z dnia 3 listopada 2009 r. w sprawie powołania Narodowego Komitetu Koordynacyjnego do spraw Euro, Rady Koordynacyjnej oraz Międzyinstytucjonalnych Zespołów Roboczych do spraw Przygotowań do Wprowadzenia Euro przez Rzeczpospolitą Polską (Dz.U. Nr 195, poz. 1505 ze zm.), zarządzenie nr 42 Prezesa Rady Ministrów z dnia 21 czerwca 2011 r. w sprawie Komitetu Wspomagającego do spraw Prezydencji Rzeczypospolitej Polskiej w Radzie Unii Europejskiej (M.P. Nr 53, poz. 564); c) przepisy dotyczące kompetencji organów o charakterze kontrolnym — np. rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 1 lipca 2003 r. w sprawie Pełnomocnika Rządu do Spraw Zwalczania Nieprawidłowości Finansowych na Szkodę Rzeczypospolitej Polskiej lub Unii Europejskiej (Dz.U. Nr 119, poz. 1113 ze zm.).

Czwartą grupę stanowią regulacje ustanowione przez Sejm i Senat, tj. uchwały Sejmu i Senatu RP zmieniające ich regulaminy, które określają tryb i zasady funkcjonowania sejmowej Komisji do spraw Unii Europejskiej (Rozdział 13a Regulaminu Sejmu RP) i zakres przedmiotowy (Załącznik do Regulaminu Sejmu RP, pkt 3a)³⁸ oraz senackiej Komisji Spraw Unii Europejskiej (Załącznik do Regulaminu Senatu RP, pkt 12)³⁹.

Zaprezentowany katalog aktów prawnych w przeważającej części tworzy normatywny obraz procedur rządowych, co jest naturalną konsekwencją szczególnej roli gabinetu ministrów i premiera w kreowaniu polityki europejskiej państwa. Decyzje rządu w sposób funkcjonalny łączą się także z działaniami innych podmiotów administracji publicznej. Warto pamiętać, że w płaszczyźnie przedmiotowej zasadniczym celem procesu koordynacji rządowej jest wypracowanie stanowisk odzwierciedlających możliwie najszerszy kompromis międzyinstytucjonalny.

W praktyce, wobec specyfiki procesu decyzyjnego UE, często nie sposób ująć krajowych rozstrzygnięć w sztywne ramy proceduralne. W przypadku decyzji jednoosobowych (np. Prezesa Rady Ministrów, członków Rady Ministrów lub kierownictwa naczelných organów administracji rządowej), część etapów procesu decyzyjnego zwykle wykracza poza możliwości obiektywnej oceny na podstawie jasno sformułowanych norm i zasad. Decydent w tym przypadku bowiem odwołuje się zazwyczaj do własnej wiedzy, intuicji lub przekonań. Sytuację tę dobrze ilustruje interwencyjna rola premiera, który wobec impasu sformalizowanych uzgodnień międzyresortowych lub innych sytuacji kryzysowych podejmuje określone, często zakulisowe działania arbitrażowe i zaradcze. Charakter indywidualnych decyzji przejawia się również w sposobie przygotowywania instrukcji na obrady grup roboczych Rady. O ostatecznym kształcie tych stanowisk często przesądzają sami urzędnicy z danego resortu, którzy posiadają specjalistyczną wiedzę w danej dziedzinie, nierzadko popartą również opiniami swoich odpo-

³⁸ Uchwała Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 30 lipca 1992 r. — Regulamin Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej (M.P. z 2009 r. Nr 5, poz. 47 ze zm.).

³⁹ Uchwała Senatu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 23 listopada 1990 r. — Regulamin Senatu Rzeczypospolitej Polskiej (M.P. z 2002 r. Nr 54, poz. 741 ze zm.).

wiedników w instytucjach administracji krajowej czy unijnej. Ponadto, tempo prac instytucji unijnych i dynamika procesu uzgodnień na forach unijnych sprawia, że decyzje dotyczące przyjęcia określonej linii negocjacyjnej zapadają pod znaczną presją czasu i wymagają od państw członkowskich odpowiednich zdolności organizacyjnych i koncepcyjnych. Dzięki efektywnym mechanizmom, które Polska wprowadziła jeszcze w okresie tzw. statusu aktywnego obserwatora, już w momencie akcesji postrzegano ją jako państwo bardzo dobrze przygotowane do udziału w pracach UE⁴⁰. Do tych mechanizmów należał z pewnością jednolity sposób przygotowywania instrukcji na grupy robocze, COREPER (Komitet Stałych Przedstawicieli) oraz Radę, w tym pilnowanie, by w uzgodnienia służące wypracowaniu tych instrukcji zostały włączone wszystkie niezbędne podmioty oraz by zostały dotrzymane wszystkie terminy wynikające z harmonogramów prac zarówno organów przygotowawczych, jak i samej Rady.

Wzrost zależności między państwami, obserwowany w miarę pogłębiania się procesów integracyjnych, wymusza zdolność elastycznego reagowania administracji krajowych na nowe zjawiska i trendy w sposobie organizacji współpracy wielostronnej. Barierą dla tego podejścia jest jednak wysoki poziom sformalizowania wewnętrznych mechanizmów i procedur decyzyjnych. W Polsce nadal większość rozstrzygnięć zapada na posiedzeniach organów kolegialnych lub w toku procedur pisemnych na poziomie co najmniej podsekretarzy stanu⁴¹. Choć w odformalizowaniu procedur i wzmacnianiu horyzontalnych mechanizmów decyzyjnych odnotowuje się wyraźny postęp, to nadal nie niweluje to w wystarczającym stopniu deficytu decentralizacji, postulowanej zwłaszcza w odniesieniu do rządowej koordynacji europejskiej.

12.5. Decydowanie w Polsce w sprawach stanowiska państwa w relacjach z Unią Europejską na tle innych państw

Z chwilą akcesji każde z państw stoi przed koniecznością adaptacji swoich struktur i zadań do potrzeb wynikających z unijnego procesu decyzyjnego. Główną przesłanką przyjmowania konkretnych rozwiązań organizacyjnych i funkcjonalnych decydowania publicznego w kwestiach relacji z UE jest wypracowanie mechanizmów, które z jednej strony zapewnią pożądane tempo uzgodnień stanowisk w ramach administracji publicznej, z drugiej natomiast pozwolą

⁴⁰ Zarządzanie procesem członkostwa Polski w UE, [w:] 5 lat Polski..., s. 456–460; System koordynacji polityki europejskiej w okresie poprzedzającym członkostwo w UE. Udział w procedurze informowania i konsultacji oraz status aktywnego obserwatora w procesie decyzyjnym UE. Dokument przyjęty 28 lutego 2003 r. przez Zespół Przygotowawczy KIE oraz 4 marca 2003 r. przez Radę Ministrów.

⁴¹ Uzasadnienie do projektu ustawy o rządowym systemie koordynacji spraw związanych z członkostwem Rzeczypospolitej Polskiej w Unii Europejskiej. Druk nr 1614, Warszawa, 20 stycznia 2009 r., s. 3.

zagwarantować spójność działań państwa na szczeblu unijnym. Nie oznacza to jednak pełnej unifikacji rozwiązań systemowych państw członkowskich, które w znacznym stopniu determinują tradycje ustrojowe, administracyjne, utrwalone mechanizmy rządzenia czy różna skala przewartościowań w polityce wewnętrznej i zagranicznej, związanych z europeizacją struktur administracji publicznej. Kontekst tych uwarunkowań przesądza m.in. o odmiennym kształtowaniu się strony podmiotowej procesu podejmowania rozstrzygnięć w dziedzinie spraw europejskich przez poszczególne państwa. Decydowanie publiczne w dziedzinie relacji z UE ze swej istoty dotyczy uzgadniania wspólnych stanowisk na wielu poziomach, przez co różnice rozwiązań modelowych przejawiają się w takich aspektach, jak m.in. relacje podmiotów egzekutywy oraz zakres ingerencji głowy państwa w politykę europejską rządu, zaangażowanie parlamentu, który pełni ważną funkcję legitymizującą w procesie decyzyjnym, a także udział w tym procesie władz autonomicznych jednostek podziału terytorialnego czy partnerów społecznych.

Zróżnicowanie w sferze podmiotowej omawianego zagadnienia dotyczy w zasadniczy sposób także modelu krajowego procesu decyzyjnego w ramach administracji rządowej. Pomimo braku uniwersalnych rozwiązań w tym zakresie, można jednak wskazać pewne ogólne prawidłowości, którymi kierują się państwa. Mechanizmy rządowej koordynacji europejskiej oscylują bowiem w granicach podstawowych wariantów, przyjmując: a) formę scentralizowaną, z wyraźnie wyodrębnionym centrum koordynacji, w której kluczową rolę pełni ministerstwo spraw zagranicznych — samodzielnie (np. Austria, Belgia, Dania, Grecja, Hiszpania, Portugalia) lub przy udziale wyspecjalizowanego organu centralnego (np. Francja, Wielka Brytania, Włochy); b) formę zdecentralizowaną, w której kompetencje europejskie są rozproszone między kilka ośrodków decyzyjnych, tj. ministerstwo spraw zagranicznych i inne ministerstwo sektorowe (np. Niemcy). Różnorodność podejść do sposobu instytucjonalizacji procesu decydowania o stanowiskach państwa w relacjach z UE skłania do postawienia pytania, jak na tym tle prezentują się polskie rozwiązania systemowe oraz kierunki ich zmian.

Przeobrażenia struktur integracyjnych, zainicjowanych w Polsce jeszcze w połowie lat 90., są etapem trudnej drogi, którą przeszła administracja publiczna od filozofii dostosowania do filozofii aktywnego udziału w kształtowaniu polityki europejskiej. Przyjęte wówczas rozwiązania instytucjonalne opierały system koordynacji na powołanym w 1996 r. Komitecie Integracji Europejskiej (KIE) oraz stanowiącym jego zaplecze instytucjonalne Urzędzie Komitetu Integracji Europejskiej (UKIE). Bezpośrednie podporządkowanie KIE/UKIE Prezesowi Rady Ministrów oznaczało wyraźne wyodrębnienie nurtu integracyjnego polityki państwa na tle tradycyjnie pojmowanych relacji zewnętrznych, zarezerwowanych dla Ministra Spraw Zagranicznych. W tym sensie, polskie rozwiązania w okresie przed 2001 r. zbliżały się do scentralizowanej formuły systemu francuskiego, w którym centralną rolę odgrywa Sekretariat Generalny ds. Europej-

skich (*Secrétariat général des affaires européennes* — SGAE)⁴², działający pod zwierzchnictwem premiera.

Wspomniane podporządkowanie centralnej struktury koordynacyjnej Prezesowi Rady Ministrów prowadziło do częstych napięć międzyinstytucjonalnych i sporów kompetencyjnych na linii UKIE — Ministerstwo Spraw Zagranicznych. Dały one o sobie znać szczególnie w okresie negocjacji akcesyjnych. Sprzeciw resortu dyplomacji wobec idei usytuowania centrum koordynacyjnego negocjacji w UKIE argumentowano koniecznością monitorowania aspektów polityki europejskiej wychodzących poza sferę zagadnień współpracy międzyrządowej. Nawiasem mówiąc, zjawisko to nie było niczym nowym, wpisywało się bowiem w tendencję charakterystyczną dla fazy negocjacji akcesyjnych pozostałych państw, co dobrze ilustrują przykłady Hiszpanii, Portugalii, czy Grecji⁴³. Próbą przezwyciężenia kolizji kompetencyjnych w polskim systemie koordynacji było nadanie autonomii organizacyjnej UKIE wobec Ministerstwa Spraw Zagranicznych, przy jednoczesnym przypisaniu Urzędowi zadań obsługowych w stosunku do ministra spraw zagranicznych⁴⁴. Sposób instytucjonalizacji centrum koordynacyjnego polskiej polityki integracyjnej w latach 2001–2004 wykazywał zatem pewne podobieństwa do modelu hiszpańskiego, w którym wsparcie dla szefa Ministerstwa Spraw Zagranicznych w realizowaniu zadań głównego organu decyzyjnego w kwestiach polityki europejskiej zapewnia Sekretariat Stanu ds. Europejskich (*Secretaría de Estado para la Unión Europea* — SEUE). W obu analizowanych przypadkach nadzór nad strukturą koordynacji został powierzony sekretarzowi stanu w resorcie dyplomacji. Przy czym, osobiliwością polskich rozwiązań była unia personalna, w której ramach minister ds. europejskich nadzorował pion integracyjny i negocjacyjny w Ministerstwie Spraw Zagranicznych oraz piony dostosowawcze, pomocowe i informacyjne w UKIE. Tak więc, w Polsce nieformalnie funkcjonował sekretariat europejski obejmujący komórki organizacyjne dwóch formalnie odrębnych urzędów⁴⁵. Rozwiązanie to nie niwelowało jednak problemów koordynacyjnych wynikających z nakładania się kompetencji wspomnianych podmiotów instytucjonalnych, które uwidoczniły się również w okresie poakcesyjnym.

⁴² Do października 2005 r. Sekretariat funkcjonował pod nazwą Międzyresortowego Komitetu ds. Europejskiej Współpracy Gospodarczej (*Secrétariat Général du Comité interministériel pour les questions de coopération économique européenne* — SGCI).

⁴³ Szerzej o tym: *Negocjacje akcesyjne. Wnioski z doświadczeń Grecji, Hiszpanii i Portugalii*, Centrum Europejskie Natolin, Warszawa 1999; J.M. Magone, *The Developing Place of Portugal in the European Union*, New Brunswick — New Jersey 2004, s. 136.

⁴⁴ Ciężar koordynowania procesu negocjacji powierzono Pełnomocnikowi ds. Negocjacji Akcesyjnych (Głównemu Negocjatorowi), który funkcjonował najpierw w Kancelarii Premiera, a następnie w MSZ. Zadania zaplecza eksperckiego Głównego Negocjatora podzielono pomiędzy UKIE (Departament Obsługi Negocjacji Akcesyjnych) oraz MSZ (Departament Unii Europejskiej).

⁴⁵ Por. R. Hykawy, *Koordynacja polityki europejskiej w państwach członkowskich UE*, „Biuletyn Analiz UKIE” nr 9, maj 2002, s. 136.

Polskie doświadczenia okresu przedakcesyjnego potwierdziły znaczenie zdolności zaplecza rządowego, zwłaszcza w wykonywaniu skomplikowanych zadań merytorycznych. Zmiana uwarunkowań wynikająca z członkostwa przyczyniła się z kolei do wspomnianego przesunięcia akcentów z zadań o charakterze technicznym i eksperckim — charakterystycznych dla fazy dostosowań — na zadania polityczne, związane z aktywnym udziałem w kształtowaniu polityki. Tym samym, skuteczność decyzyjna rządu zależała odąd w dużej mierze od umiejętności osiągania kompromisu międzyinstytucjonalnego w drodze konsultacji międzyresortowych. Mechanizmy koordynacji międzyresortowej o różnym stopniu sformalizowania są powszechnie wykorzystywane w kształtowaniu krajowych stanowisk państw w relacjach z UE. Zazwyczaj przyjmują one formę uzgodnień na szczeblu decyzyjnym o charakterze niepolitycznym — są to np. rutynowe spotkania kierowników wydziałów europejskich w niemieckich resortach (*Abteilungsleiterunde*)⁴⁶ czy spotkania tzw. *chargé de mission* z poszczególnych resortów we Francji⁴⁷. Kwestie problemowe pojawiające się na styku sektorowych właściwości kompetencyjnych są rozstrzygane przez komisje i komitety międzyministerialne⁴⁸. Ich pracą kierują zwykle ministrowie w randze podsekretarzy stanu ds. europejskich, członkami są przedstawiciele pionów politycznych z resortów, niekiedy również dyrektorzy generalni, a także przedstawiciele gabinetu premiera (Hiszpania). Istotą funkcjonowania wspomnianych ciał jest wypracowywanie wspólnych stanowisk bez konieczności angażowania wyższego szczebla politycznego. Jedynie w kwestiach bardzo kontrowersyjnych lub drażliwych, w stosunku do których nie udaje się osiągnąć porozumienia w gronie członków komisji lub komitetu, ostateczne decyzje zapadają w ramach politycznego arbitrażu na poziomie ministrów, a niekiedy z udziałem samego premiera (Portugalia, Hiszpania, Wielka Brytania). Wzorce europejskie legły u podstaw reformy rządowego systemu koordynacji w przededniu uzyskania przez Polskę członkostwa w UE. System ten oparto na Komitecie Europejskim Rady Ministrów — KERM (koordynacja polityczna), powołanym na mocy Zarządzenia nr 30 Prezesa Rady Ministrów z dnia 23 marca 2004 r., oraz UKIE (koordynacja merytoryczna). KERM miał zastąpić KIE, który u schyłku okresu przedakcesyjnego zbierał się niezwykle rzadko, a utrzymywanie jego formalnego istnienia świadczyło o pewnej niespójności rozwiązań koordynacyjnych w pierwszych latach

⁴⁶ Szerzej o tym: C. Herma, *Koordynacja polityki europejskiej w RFN — kwestie instytucjonalno-prawne*, „Biuletyn Analiz UKIE” nr 7, wrzesień 2001.

⁴⁷ R. Hykawy, *SGCI, czyli francuski model wewnętrznej koordynacji polityki europejskiej*, „Biuletyn Analiz UKIE” nr 13, grudzień 2003, s. 130.

⁴⁸ Przykładami komisji i komitetów międzyministerialnych są: Międzyresortowy Komitet ds. Europejskich (*Comitato Interministeriale per gli Affari Comunitari Europei* — CIACE) we Włoszech, Międzyministerialna Komisja ds. Unii Europejskiej (*Comisión Interministerial para Asuntos de la Unión Europea* — CIAUE) w Hiszpanii, Komisja Międzyministerialna ds. Wspólnot Europejskich (*Comissão Interministerial para as Comunidades Europeias* — CICE) w Portugalii, Komitet Sekretarzy Stanu ds. Europejskich (*Staatssekretärusschuß für Europafragen*) w Niemczech.

członkostwa⁴⁹. KERM posiadał status stałego komitetu Rady Ministrów i pełnił funkcję opiniodawczo-doradczą oraz pomocniczą rządu i premiera w sprawach członkostwa w UE. Wyposażenie Komitetu w kompetencje decyzyjne w sprawach, które nie zostały zastrzeżone dla rządu, zapewniło niezbędną operatywność i elastyczność w rozstrzyganiu większości spraw wynikających z polskiej polityki europejskiej. Przyjmowane na tym forum decyzje przeważnie przesądzały automatycznie o ostatecznych stanowiskach rządu, w których udawało się zazwyczaj osiągać szeroki kompromis polityczny. Praktyka ta miała istotne znaczenie dla efektywnej współpracy — zwłaszcza w sferze legislacji — z Sejmem i Senatem, ponieważ eliminowała debaty i spory na etapie prac parlamentarnych⁵⁰.

Brak zasadniczych reform polskiego systemu rządowej koordynacji w kierunku modelu odpowiadającego jednemu z wyżej zaprezentowanych wariantów europejskich przesądził o słabości rozwiązań przyjętych w początkowej fazie członkostwa. Przeprowadzona w 2004 r. reforma związana z powołaniem KERM zapewniała co prawda sprawne podejmowanie decyzji, ale w niedostateczny sposób uwzględniła potrzeby, jakie pojawiły się w związku z nowym statusem Polski w UE, a przede wszystkim nie gwarantowała spójności stanowisk państwa prezentowanych na szczeblu unijnych instytucji. Wynikało to głównie z nieprecyzyjnego rozgraniczenia kompetencji KERM i ministra spraw zagranicznych, ale także z przeciwstawnych tendencji w podejściu do kształtowania polskich stanowisk w relacjach z UE, polegających po pierwsze na centralizmie procesu technicznego (UKIE), po drugie zaś na rozproszeniu procesu merytorycznego (wyspecjalizowane komórki ministerstw sektorowych)⁵¹. Wspomniane braki i ograniczenia były zasadniczym motywem kompleksowego uregulowania rozwiązań koordynacyjnych w ustawie z dnia 27 sierpnia 2009 r. o Komitecie do Spraw Europejskich (Dz.U. Nr 161, poz. 1277). Nowa struktura koordynacyjna umiejscowiła centrum decydowania o sprawach europejskich w Ministerstwie Spraw Zagranicznych. W świetle postanowień ustawy, Komitet do Spraw Europejskich (KSE) — sukcesor KERM — działa pod kierunkiem ministra spraw zagranicznych (art. 2 ust. 2 pkt 1), który powierza to zadanie sekretarzowi stanu pełniącemu jednocześnie funkcje Sekretarza do Spraw Unii Europejskiej. Powołanie KSE łączyło się z likwidacją UKIE i włączeniem kadr tego drugiego do Ministerstwa Spraw Zagranicznych. Tym samym zrealizowano postulat towarzyszący dylematom okresu przedakcesyjnego, tzn. postulat scedowania zadań koordynowania stanowisk krajowych na jedną instytucję, posiadającą równocześnie kompetencje do utrzymywania stosunków politycznych z UE oraz

⁴⁹ KERM de facto przejmował większość zadań Zespołu Przygotowawczego KIE, powołanego 2001 r. dla wsparcia koordynacji merytorycznej.

⁵⁰ W ramach KERM zostały przyjęte procedury, które usprawniały koordynację prac rządu (m.in. procedura transpozycji aktów prawa UE, procedura koordynacji udziału Polski w postępowaniach przed sądami wspólnotowymi).

⁵¹ J.K. Jakubek, *Politycy i urzędnicy w koordynowaniu krajowej polityki europejskiej*, „Kontrola Państwowa” nr 6, listopad-grudzień 2008, s. 125.

państwami członkowskimi. W nowym modelu utrzymano ponadto stosowaną w większości państw europejskich, dwustopniową strukturę koordynacji politycznej. Rada Ministrów, która zajmuje w tej strukturze centralną rolę, może bowiem upoważnić KSE do rozstrzygania bądź uzgadniania w jej imieniu określonych spraw, zachowując przy tym pełną swobodę w decydowaniu o udzieleniu takiego upoważnienia. Przyjmując to rozwiązanie, oparto się na przywoływanych już wzorcach hiszpańskich, wedle których w kształtowaniu krajowych stanowisk w relacjach z UE dużą rolę odgrywają z jednej strony organy kolegialne, z drugiej zaś uprawnienia kontrolne premiera i ministra spraw zagranicznych⁵². Ten sposób instytucjonalizacji procesu decyzyjnego wydaje się uzasadniony z punktu widzenia utrwalonych w Polsce mechanizmów kolegialnego i nadal często sformalizowanego sposobu podejmowania rozstrzygnięć.

Oprócz dwustopniowej koordynacji politycznej, nowy system zakłada również szczeble koordynacji merytorycznej na poziomie poszczególnych resortów. Zasadniczym elementem tego podejścia jest zobowiązanie szefów resortów do wykonywania zadań współpracy z zagranicą związanych z członkostwem w UE w zakresie własnych kompetencji, przy jednoczesnym zaakcentowaniu roli koordynacyjnej Ministerstwa Spraw Zagranicznych (Sekretarza do Spraw Unii Europejskiej). Wyodrębnienie nowego działu administracji rządowej: „członkostwo Rzeczypospolitej Polskiej w Unii Europejskiej”⁵³, a także zdefiniowanie zadań wspierających sprawy europejskie przez poszczególne działy administracji rządowej należy uznać za dążenie w kierunku głębokiej internalizacji unijnego procesu decyzyjnego przez aparat rządowy i utrwalenia zasady międzyresortowej koordynacji (poziomej) bez potrzeby ingerowania szczebla politycznego, która cechuje np. rozwiązania niemieckie⁵⁴. Ponadto, dzięki redefinicji zakresu działania rządu w ramach działu „sprawy zagraniczne” określono szerokie spektrum działań polskiej dyplomacji, przyczyniając się jednocześnie do usystematyzowania obszarów stosunków zewnętrznych państwa. Pozwoliło to tym samym na normatywne ujęcie polityki europejskiej, zgodnie z którym nie jest ona postrzegana

⁵² Forum dla nieformalnych uzgodnień stanowi wspomniana już Międzyministerialna Komisja ds. Unii Europejskiej (CIAUE), której przewodniczy sekretarz stanu z Ministerstwa Spraw Zagranicznych. Komisja ta nie ma jednak kompetencji decyzyjnych. W przypadku fiaska uzgodnień międzyresortowych, dyskusja na temat spornych kwestii jest kontynuowana w ramach Rządowego Komitetu Delegowanego ds. Ekonomicznych (*Comisión Delegada del Gobierno para Asuntos Económicos* — CDGAE). Komitet ten jest kolegialnym ciałem ministerialnym skupiającym sekretarzy i podsekretarzy stanu z resortów gospodarczych pod kierownictwem wicepremiera a zarazem ministra gospodarki i finansów. Komitet rozpatruje sprawy o charakterze horyzontalnym niezastrzeżone dla Rady Ministrów (*Consejo de Ministros*). W sprawach strategicznych ostateczny głos ma sam premier, który podejmuje odpowiednie decyzje o charakterze kierunkowym, także w kwestiach europejskich.

⁵³ Chodzi tu o zmiany ustawy z dnia 4 września 1997 r. o działach administracji rządowej (Dz.U. Nr 141, poz. 943 ze zm.) wprowadzone w związku z postanowieniami ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o Komitecie do Spraw Europejskich (Dz.U. Nr 161, poz. 1277).

⁵⁴ Szerzej o tym: C. Herma, *Koordinacja...*

dłużej jako część polityki zagranicznej ani jako jej konkretyzacja. Jest raczej polityką wewnętrzną realizowaną za pomocą unijnego instrumentarium proceduralnego i instytucjonalnego⁵⁵.

Nieodłącznym elementem analizy modelu decydowania w sprawie stanowisk państwa prezentowanych na szczeblu unijnym są również relacje między podmiotami władzy wykonawczej, a przede wszystkim zakres ingerencji głowy państwa w działania rządu. Rozwiązania dotyczące tych relacji przyjmowane w państwach członkowskich oscylują wokół trzech modeli. W pierwszym z nich, głowa państwa występuje w roli podmiotu o charakterze władczym, który posiada realny wpływ na decyzje gabinetu — niezależnie od tego, czy stoi na jego czele czy jest formalnie usytuowany poza jego strukturami. W drugim modelu przewaga rządu w ramach egzekutywy jest już wyraźna, zaś ingerencja głowy państwa w działania rządu ma charakter incydentalny i jest podyktowana ważnymi względami lub okolicznościami. Wreszcie — to trzeci model relacji z rządem — pozycja głowy państwa jest sprowadzona do wymiaru czysto symbolicznego, pełni ona funkcje o charakterze ceremonialno-reprezentacyjnym⁵⁶. Z tej klasyfikacji wynika, że polskie przepisy konstytucyjne, które określają pozycję Prezydenta RP w relacjach z rządem, nawiązują do rozwiązań pośrednich (także w obszarze polityki europejskiej). Przywoływane już orzeczenie TK z 20 maja 2009 r. potwierdziło mandat Prezydenta do reprezentowania państwa na posiedzeniach Rady Europejskiej przy ścisłym współdziałaniu z premierem i ministrem spraw zagranicznych, w praktyce ograniczony do kwestii zmiany traktatów. Sentencja orzeczenia jednoznacznie wskazuje na kluczową rolę premiera i rządu w kształtowaniu polityki europejskiej, która znajduje wyraz w praktyce ustrojowej większości państw członkowskich o systemie parlamentarno-gabinetowym.

Tym, co charakteryzuje unijne procesy decyzyjne, jest ich modyfikujące oddziaływanie na tradycyjnie rozumiany rozdział kompetencji między rządami i parlamentami państw członkowskich. Rządom coraz częściej przysługują bowiem kompetencje do podejmowania rozstrzygnięć zarezerwowanych pierwotnie dla regulacji ustawowej, parlamenty zaś aktywnie włączają się w rządowy proces decyzyjny, kojarzony dotąd wyłącznie z domeną działania władzy wykonawczej. Wraz z utratą części swoich kompetencji do stanowienia prawa na rzecz Unii, parlamenty państw członkowskich, zależnie od mocy wiążącej swoich opinii w danym systemie koordynacji krajowej, wpływają na treść rządowych stanowisk w relacjach z UE. Rozwiązania funkcjonalno-organizacyjne współpracy parlamentów narodowych z rządami wykazują dużą różnorodność.

Współpracę polskiego rządu z parlamentem w kwestiach związanych z członkostwem regulowała do niedawna ustawa z dnia 11 marca 2004 r. Reforma wprowadzona Traktatem z Lizbony, jak również wyzwania związane z objęciem

⁵⁵ L. Jesień, *Wstęp. Wewnętrzna zmiana...*, s. 8–9.

⁵⁶ Zob. B. Banaszak, *Porównawcze prawo konstytucyjne współczesnych państw demokratycznych*, Kraków 2004.

przez Polskę prezydencji w Radzie Unii w połowie 2011 r., zrodziły konieczność redefinicji zasad tej współpracy. Znalazła ona wyraz w postanowieniach nowej ustawy przyjętej przez Sejm w dniu 8 października 2010 r., która weszła w życie na początku 2011 r. Obok zmian wynikających z reform traktatu lizbońskiego, przyznającego m.in. większe kompetencje parlamentom w procesie legislacyjnym UE, w nowej ustawie znalazły się m.in. również przepisy dotyczące obowiązku informowania parlamentu przez rząd o priorytetach prezydencji w Radzie Unii oraz przebiegu ich realizacji⁵⁷. Współdziałanie rządu z legislacją polega zasadniczo na przekazywaniu parlamentowi do zaopiniowania dokumentów UE, które podlegają dalszym konsultacjom z państwami członkowskimi, wysłuchiwanie przez parlament informacji rządu o udziale przedstawicieli państwa w pracach organów UE, a także zapoznawaniu się z projektami stanowisk rządu do projektów aktów legislacyjnych UE. Stanowiska i dokumenty rządu rozpatrują niezależnie od siebie sejmowa Komisja ds. Unii Europejskiej oraz senacka Komisja Spraw Unii Europejskiej, posiadające status samodzielnych podmiotów, których podstawą działania są przepisy regulaminu każdej z izb. Warto w tym miejscu odnotować, że funkcjonowanie parlamentarnych komisji do spraw europejskich jest dość powszechnie wykorzystywanym przez państwa członkowskie sposobem instytucjonalizacji współpracy parlamentów narodowych z rządami. Pozycja prawna tych komisji w większości państw członkowskich jest silna, a ich znaczenie dla funkcjonowania organów ustawodawczych jest większe niż zwykłych komisji parlamentarnych. Szczególnie mocne umocowanie prawne komisji ds. europejskich wynika z faktu, że podstawą ich działań poza wewnętrznymi regulaminami są także akty prawne. Przepisy konstytucyjne chronią status komisji we Francji, w Niemczech, Danii i Finlandii. Ustawowe podstawy funkcjonowania komisji ds. europejskich odnajdujemy natomiast w Austrii, Belgii, Portugalii i we Włoszech⁵⁸. Pomimo regulaminowego i ustawowego umocowania komisji europejskich polskiego parlamentu, nie posiadają one jednak instrumentów, dzięki którym mogłyby wpływać skutecznie na zmianę treści stanowisk rządowych. Z konsekwencją nieuwzględnienia przez rząd opinii parlamentu na temat konkretnego projektu lub stanowiska wiąże się jedynie konieczność złożenia przez odpowiedniego ministra wyjaśnień na forum komisji. Odróżnia to zasadniczo kompetencje komisji europejskich w polskim parlamencie od tych, które posiada np. Komisja Spraw Europejskich duńskiego Folketingu. Brak akceptacji stanowiska rządowego ze strony Komisji może skutkować pozbawieniem mandatu do jego prezentowania na szczepku unijnym⁵⁹.

⁵⁷ Art. 21 i 22 ustawy kooperacyjnej.

⁵⁸ Szerzej o tym: C. Mik, *Rola parlamentu narodowego po przystąpieniu do Unii Europejskiej*, Biuro Studiów i Ekspertyz Sejmu RP, Informacja nr 878 (IP-98 M) z 2002 r.

⁵⁹ Szerzej o tym: B. Jackiewicz, *Folketing a Unia Europejska. Rola i kompetencje Komisji Spraw Europejskich w duńskim Parlamencie*, Biuro Studiów i Ekspertyz Kancelarii Sejmu, Raport nr 174 z 2000 r., <http://biurosejmu.sejm.gov.pl/teksty/r-174.htm> (13.08.2011 r.).

Ważnym przejawem legitymizacji stanowisk państwa w relacjach z UE są również mechanizmy, które służą oddziaływaniu na proces decyzyjny przez samorząd terytorialny. Podział terytorialny na państwa unitarne i unitarne zregionalizowane jest istotnym kryterium różnicującym relacje rządów państw członkowskich z poszczególnymi jednostkami tego podziału.

W przypadku państw o strukturze federalnej, takich jak np. Austria, Belgia, Niemcy, oraz dużym stopniu zdecentralizowania, do których zaliczyć można państwa regionalne — Hiszpanię i Włochy, aktywność rządu centralnego (lub federalnego) ulega znacznemu ograniczeniu przedmiotowemu. W przypadku państw federacyjnych, władze krajów związkowych (lub regionów i wspólnot w Belgii) dysponują autentycznymi uprawnieniami legislacyjnymi oraz posiadają prawo uczestnictwa w procesach decyzyjnych na szczeblu federalnym. Z natury rzeczy państwa te korzystają ze skutecznych instrumentów oddziaływania na treść stanowisk państwa w relacjach z UE. Przyjmują one formę obowiązkowych konsultacji dotyczących projektów aktów unijnych lub instrukcji negocjacyjnych, które rząd przeprowadza z landami lub regionami, bądź wręcz samego ich uczestnictwa w debatach europejskich gremiów decyzyjnych na równorzędnych prawach delegacji rządowych (Niemcy, Belgia).

W grupie państw unitarnych dostrzega się natomiast największe zróżnicowanie ustrojów terytorialnych, które posiadają jednak tę wspólną cechę, że są pozbawione wyodrębnionych i władczych kompetencji oraz autentycznych uprawnień legislacyjnych. Do obowiązków władz regionalnych w tych państwach należy zazwyczaj wykonanie aktów prawa pierwotnego oraz zadań o charakterze administracyjnym, przekazanych przez rząd w ramach dekoncentracji lub na zasadzie delegacji⁶⁰. Władze samorządu terytorialnego nie są zatem dla rządów państw unitarnych ważnymi i odpowiednio umocowanymi kompetencyjnie partnerami w wykonywaniu zadań publicznych. W sytuacji braku odpowiednich uregulowań prawnych oraz ram organizacyjno-funkcjonalnych dla inicjowania współpracy z rządem, organy samorządu terytorialnego nie posiadają instrumentów służących efektywnemu oddziaływaniu na wewnętrzną koordynację polityki europejskiej oraz skutecznej reprezentacji swoich interesów w instytucjach unijnych. Tym samym muszą uciekać się do wywierania nieformalnego wpływu na unijny proces decyzyjny — poprzez oddziaływania na ministerialny szczebel resortów, które w ramach swojej właściwości kompetencyjnej prezentują stanowisko państwa na posiedzeniach Rady UE, bądź działania o charakterze lobbingsowym w samych gremiach decyzyjnych UE. Trzeba zaznaczyć, że polskie samorządy mają możliwości artykułowania swoich interesów w relacjach z rządem, np. w ramach spotkań premiera oraz członków rządu (w tym ministra właściwego do spraw rozwoju regionalnego) z marszałkami województw, a także

⁶⁰ Interesujące spostrzeżenia na ten temat zawarto w publikacji: S. Flejterski, M. Ziolo, *Centralizacja i decentralizacja zadań publicznych w świetle wybranych rozwiązań europejskich. Próba oceny*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2008, nr 3 (33).

udziału w ogólnopolskich Kongresach Samorządu Terytorialnego RP, w kongresach wójtów, burmistrzów, prezydentów miast, w Kongresie Miast Polskich itp. Instytucjonalny mechanizm dialogu rządu i samorządów zapewnia również przywoływana ustawa o Komisji Wspólnej Rządu i Samorządu Terytorialnego oraz o przedstawicielach RP w Komitecie Regionów Unii Europejskiej. Pozytywnym przejawem głębszej instytucjonalizacji udziału samorządów w procesie rządowej koordynacji europejskiej było powołanie uchwałą KWRIST w dniu 9 maja 2006 r. stałego Zespołu ds. Polityki Europejskiej⁶¹. W związku z postępującą dekoncentracją problematyki europejskiej oraz upodmiotowieniem regionów, polskie samorządy coraz częściej wykorzystują powszechną wśród państw członkowskich formę tzw. lobbingu regionalnego, jako instrumentu artykulacji swoich interesów i nieformalnego wpływu na unijny proces decyzyjny.

Podsumowanie

Decydowanie publiczne w sprawach stanowiska państwa w relacji z UE jest złożonym procesem, o którym współdecydują cztery grupy uwarunkowań: po pierwsze — ustrój UE oraz kształt i zasady unijnego procesu decyzyjnego, a także zakres zagadnień objętych politykami europejskimi; po drugie — ustrój organów publicznych w danym państwie, w tym szczególnie model relacji między parlamentem i egzekutywą, kształt egzekutywy (relacje między głową państwa i rządem) oraz model podziału kompetencji i zadań w relacjach centrum — jednostki terytorialne w zależności od stopnia i zakresu decentralizacji państwa; po trzecie — aktualny etap relacji między danym państwem i UE, na drodze od aplikacji, przez okres pierwszych doświadczeń, aż po stabilną i ugruntowaną pozycję danego państwa w UE; po czwarte — dominujące na scenie politycznej danego państwa wartości, w tym rozumienie suwerenności i integracji oraz towarzysząca mu skłonność do określonych rozwiązań instytucjonalnych i proceduralnych, które są traktowane jako zabezpieczenie interesu danego państwa w UE. Ze względu na ten obszerny katalog uwarunkowań, rozwiązania w sferze koordynacji europejskiej w poszczególnych państwach są modelowo zróżnicowane i w dającej się przewidywać przyszłości będą wykazywać dużą dynamikę wewnętrzną.

Kierunek przemian polskich rozwiązań w decydowaniu publicznym o sprawach europejskich potwierdza tezę o prakseologicznym przewartościowaniu współczesnej polityki unijnej, którą coraz częściej państwa członkowskie traktują nie jako część polityki zagranicznej ani jako jej konkretyzację, lecz jako politykę wewnętrzną realizowaną za pomocą unijnego instrumentarium prawno-insty-

⁶¹ M.P. z 2007 r. Nr 32, poz. 375. Zob. A. Gajda, *Udział organów samorządowych i partnerów społecznych w zarządzaniu sprawami Unii Europejskiej*, [w:] *Prawne aspekty członkostwa Polski w Unii Europejskiej*, red. J. Barcz, seria System Prawa Unii Europejskiej, t. 9, Warszawa 2009, s. 184–189.

tucjonalnego. Dokonujące się w Polsce przeobrażenia systemowe są wynikiem długiego i żmudnego procesu uczenia się polskiej administracji publicznej funkcjonowania w nowej sytuacji. Duże znaczenie w tym procesie mają uwarunkowania zewnętrzne. Warto odnotować, że niedawna reforma systemu rządowej koordynacji europejskiej zbiegła się w czasie z istotnymi przewartościowaniami funkcjonalnymi i organizacyjnymi w Unii Europejskiej oraz przygotowaniami i rozpoczęciem ważnego testu polskiego członkostwa, jakim jest objęcie przewodnictwa w Radzie Unii Europejskiej w drugiej połowie 2011 r. W tym kontekście za priorytetowe należy uznać wysiłki w celu pokonywania utrwalonych problemów i napięć w zarządzaniu sprawami europejskimi. Niestety, na przeszkodzie osiąganiu strategicznej i operacyjnej efektywności w podejmowaniu rozstrzygnięć w sprawach będących przedmiotem unijnego procesu decyzyjnego stoi wciąż niedostateczny w Polsce poziom decentralizacji procedur, np. podejmowanie większości rozstrzygnięć przez organy kolegialne lub przez członków kierownictwa politycznego ministerstw i urzędów centralnych, a także niedostateczna instytucjonalizacja współdziałania resortów.

Wybrana literatura uzupełniająca

- Banaszak B., *Porównawcze prawo konstytucyjne współczesnych państw demokratycznych*, Kraków 2004.
- Chruściak R., *Współpraca legislatywy z egzekutywą w sprawach europejskich: projekty, prace parlamentarne i problemy konstytucyjne (2004–2011)*, Warszawa 2011.
- Chybalski P., *Analiza porównawcza konstytucji państw członkowskich Unii Europejskiej w zakresie podstaw członkostwa tych państw w Unii*, Biuro Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu, Warszawa 2010.
- Czapliński W., Wróbel A., *Zasady i tryb pracy implementacji (wykonywania) prawa wspólnotowego przez Rzeczpospolitą (w ocenie Rady Legislacyjnej)*. Materiały na konferencję Rady Legislacyjnej, październik 2003.
- Demokracje zachodnie. Analiza porównawcza*, red. A. Antoszewski, R. Herbut, Wrocław 1997.
- Europeizacja konstytucji państw Unii Europejskiej*, red. K. Kubuj, J. Wawrzyniak, Warszawa 2011.
- Filipiak T., *Indywidualna i grupowa kultura polityczna w układzie uwarunkowań instytucjonalnych*, „Edukacja Polityczna” 1995, nr 6–7.
- Flejterski S., Ziolo M., *Centralizacja i decentralizacja zadań publicznych w świetle wybranych rozwiązań europejskich. Próba oceny*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2008, nr 3 (33).
- Herma C., *Koordinacja polityki europejskiej w RFN — kwestie instytucjonalno-prawne*, „Biuletyn Analiz UKIE” nr 7, wrzesień 2001.
- Hykawy R., *Koordinacja polityki europejskiej w państwach członkowskich UE*, „Biuletyn Analiz UKIE” nr 9, maj 2002.
- Hykawy R., *SGCI, czyli francuski model wewnętrznej koordynacji polityki europejskiej*, „Biuletyn Analiz UKIE” nr 13, grudzień 2003.
- Jackiewicz B., *Folketing a Unia Europejska. Rola i kompetencje Komisji Spraw Europejskich w duńskim Parlamencie*, Biuro Studiów i Ekspertyz Kancelarii Sejmu, Raport nr 174 z 2000 r.
- Jakubek J.K., *Politycy i urzędnicy w koordynacji krajowej polityki europejskiej*, „Kontrola Państwowa” nr 6, listopad–grudzień 2008.
- Jasiecki K., Molęda-Zdziech M., Kurczewska U., *Lobbing. Sztuka skutecznego wywierania wpływu*, Kraków 2006.

- Jaskiernia J., *Współdziałanie Prezydenta i Rady Ministrów w sferze polityki zagranicznej*, „Państwo i Prawo” 2010, nr 6.
- Jordan A., Schout A., *The coordination of the European Union. Exploring the capacities of networked government*, Oxford 2008.
- Konstytucyjno-ustrojowe i prawne aspekty przystąpienia Polski do Unii Europejskiej. Dokumenty i materiały (2003–2005), wybór i wstęp R. Chruściak, Warszawa 2005.
- Koordinacja polityk unijnych w Polsce, red. R. Mieñkowska-Norkiene, Warszawa 2009.
- Kruk M., *Kształtowanie konstytucyjnych zasad członkostwa państwa w Unii Europejskiej (wybrane problemy)*, „Przegląd Sejmowy” 2010, nr 4 (99).
- Magone J.M., *The Developing place of Portugal in the European Union*, New Brunswick — New Jersey 2004.
- Mik C., *Rola parlamentu narodowego po przystąpieniu do Unii Europejskiej*, Biuro Studiów i Ekspertyz Sejmu RP, Informacja nr 878 (IP-98 M) z 2002 r.
- Nowak-Far A., Michoñski A., *Krajowa administracja w unijnym procesie podejmowania decyzji*, ISP, Warszawa 2004.
- Polityka zagraniczna i wewnętrzna państwa w procesie integracji europejskiej, red. E. Haliżak, Bydgoszcz–Warszawa 2004.
- Polska w Unii Europejskiej. Podstawowe regulacje prawne, wprowadzenie i wybór R. Chruściak, Warszawa 2011.
- Prawne aspekty członkostwa Polski w Unii Europejskiej, red. J. Barcz, seria System Prawa Unii Europejskiej, t. 9, Warszawa 2009.
- Prawo Wspólnot Europejskich. Orzecznictwo, red. W. Czapliñski, R. Ostrihansky, P. Saganek, A. Wyzomska, Warszawa 2004.
- Rydlowski G., *Polityka i administracja w rządach państw członkowskich Unii Europejskiej. Studium politologiczne*, Warszawa 2006.
- Rydlowski G., *Rządowy system decyzyjny w Polsce. Studium politologiczne okresu transformacji*, Warszawa 2002.
- Skawiñski F., *Reprezentacja interesów regionów w Unii Europejskiej*, PISM, Warszawa 2008.
- Słok-Wodkowska M., *Zakres przedmiotowy kompetencji parlamentów narodowych do badania zasady pomocniczości w świetle Traktatu z Lizbony*, „Przegląd Sejmowy” 2010, nr 4 (99).
- Szczerski K., *Dynamika systemu europejskiego*, Kraków 2008.
- Traktat z Lizbony. Głównie reformy ustrojowe Unii Europejskiej, red. J. Barcz, UKIE, Warszawa 2008.
- Uspornienie kształtowania się polskiego stanowiska w UE — skuteczniejsza polityka europejska, Raport Instytutu Kościuszki nr 6 z 2007 r.
- Zmiana i kontynuacja. Polityka europejska wybranych państw Unii Europejskiej, red. L. Jesień, PISM, Warszawa 2008.
- Zmiany w Konstytucji RP dotyczące członkostwa Polski w Unii Europejskiej. Dokumenty z prac zespołu naukowego powołanego przez Marszałka Sejmu, Biuro Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu, Warszawa 2010.

INFORMACJA O AUTORACH

Izolda Bokszczanin, doktor w zakresie nauki o polityce, adiunkt w Zakładzie Nauki o Państwie i Administracji Publicznej w Instytucie Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego, specjalistka w dziedzinie nauki o państwie i polityce, systemów politycznych państw europejskich oraz instytucji demokracji bezpośredniej.

Jolanta Itrich-Drabarek, doktor habilitowany w zakresie nauki o polityce, adiunkt w Zakładzie Nauki o Państwie i Administracji Publicznej w Instytucie Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego, specjalistka w dziedzinie kadr administracji publicznej, etyki służby publicznej, relacji między polityką i administracją publiczną oraz patologii sfery publicznej.

Tomasz Kołodziej, absolwent studiów doktoranckich w zakresie nauki o polityce, główny specjalista w Departamencie Programów Pomocowych i Pomocy Technicznej w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego, zajmuje się teorią i praktyką odnośnie do funduszy strukturalnych Unii Europejskiej oraz wyzwaniami instytucjonalnymi i kadrowymi dla administracji publicznej związanymi z zarządzaniem programami finansowymi pochodzącymi z Unii Europejskiej.

Andżelika Mirska, prawnik, doktor w zakresie nauki o polityce, adiunkt w Zakładzie Nauki o Państwie i Administracji Publicznej w Instytucie Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego, specjalistka w dziedzinie administracji publicznej oraz ustrojów administracyjnych miast stołecznych w Europie.

Grzegorz Rydlewski, profesor Uniwersytetu Warszawskiego, kierownik Zakładu Nauki o Państwie i Administracji Publicznej w Instytucie Nauk Politycznych UW, profesor na Wydziale Prawa i Administracji Uczelni Łazarskiego, specjalista w dziedzinie systemów politycznych i administracyjnych współczesnych państw oraz instytucjonalnych, proceduralnych i kadrowych problemów i jakości decydowania w instytucjach władzy i administracji publicznej w Polsce i innych państwach europejskich.

Stanisław Sulowski, profesor Uniwersytetu Warszawskiego, dyrektor Instytutu Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego, kierownik Zakładu Nauki o Bezpieczeństwie w Instytucie Nauk Politycznych UW, specjalista w dziedzinie teorii państwa i polityki, stosunków polsko-niemieckich, polityki zagranicznej, integracji europejskiej oraz bezpieczeństwa narodowego.

Jarosław Szymanek, doktor habilitowany w zakresie nauki o polityce, adiunkt w Zakładzie Systemów Politycznych w Instytucie Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego, specjalista w dziedzinie współczesnych ustrojów politycznych, instytucji politycznych i konstytucyjnych w Polsce oraz w innych państwach współczesnych.

W publikacji przedstawiono tematykę decydowania publicznego w Polsce w ujęciu funkcjonalnym, w sposób systemowy i całościowy, na tle innych państw członkowskich Unii Europejskiej, z uwzględnieniem uwarunkowań i kierunków zmian zachodzących w tej dziedzinie. W polu zainteresowań autorów z Instytutu Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego znalazły się w szczególności mechanizmy decyzyjne, błędy i napięcia towarzyszące decydowaniu oraz przesłanki i metody optymalnego wyboru.

Podstawą książki jest przekonanie, że w przestrzeni publicznej współczesnych państw dochodzi nieustannie do spotkania wartości, zasad, norm, procedur i wymogów charakterystycznych dla szeroko rozumianego decydowania politycznego oraz decydowania państwowego (w tym administracyjnego).

Praca ma charakter monograficzny. W rozdziałach wstępnych podjęto próbę ujęcia teoretycznego problematyki decydowania publicznego. W części drugiej poddano analizie rozwiązania i problemy związane z udziałem w decydowaniu publicznym parlamentu, głowy państwa, rządu i podmiotów administracji samorządowej oraz kwestie decydowania w ramach instytucji demokracji bezpośredniej. W części końcowej pracy przedstawiono charakterystykę decydowania w sferze bezpieczeństwa wewnętrznego, polityki zagranicznej oraz relacji państwa z Unią Europejską.

Publikacja ta może być przydatna poznawczo — jako swego rodzaju kompendium decydowania, pokazujące jego różne przekroje, formy i uwarunkowania, oraz w badaniu konkretnych procesów decyzyjnych, a także w wymiarze praktycznym — jako przyczynek do doskonalenia jakości decyzji publicznych.